UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

ROBERTA SALGADO GONÇALVES DA SILVA

Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas, no estado de São Paulo

SÃO CARLOS

2016

ROBERTA SALGADO GONÇALVES DA SILVA

Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas, no estado de São Paulo

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de concentração Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientação: Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini

São Carlos

2016

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

S586b Silva, Roberta Salgado Gonçalves da
Base de referência para o mapeamento de
competências de trabalho em equipe de servidores
técnico-administrativos em universidades públicas, no
estado de São Paulo / Roberta Salgado Gonçalves da
Silva; orientador Edson Walmir Cazarini. São Carlos,
2016.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola
de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2016.

1. Competência. 2. Trabalho em equipe. 3.
Universidade pública. 4. Levantamento. 5. Indicadores.
6. Atributos. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharela **ROBERTA SALGADO GONÇALVES DA SILVA**.

Título da tese: "Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas no estado de São Paulo".

Data da defesa: 03/03/2016

Comissão Julgadora:**Resultado:**

Prof. Dr. **Edson Walmir Cazarini (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovada

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADA

Prof. Dr. **Roniberto Morato do Amaral**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADA

Prof. Dr. **Pedro Carlos Oprime**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADO

Prof. Associado **Joel Souza Dutra**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo/FEA-USP)

Aprovada

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Profa. Associada **Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Sonia Mára e José Roberto, à minha irmã Daniela, aos meus sobrinhos Frederico, Giovanna e Sofia, com amor e admiração pela compreensão, carinho, presença, apoios material e espiritual, ao longo da elaboração deste trabalho. Minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Aos servidores e gestores da UNESP, UNICAMP e USP pela participação e contribuição para o avanço científico na área de gestão de pessoas; e por permitirem a realização desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini pelas ideias, companheirismo e todo o auxílio nessa jornada, desde que fui aluna especial, há oito anos, até hoje.

Ao Prof. Dr. José Dutra de Oliveira Neto pela orientação metodológica e auxílio durante a coleta de dados.

Ao Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral pelas ideias, boa vontade e dedicação ao tema.

Ao Prof. Dr. Pedro Carlos Oprime pelo auxílio na análise estatística dos dados e aconselhamentos.

Ao Prof. Dr. Paulo Estevão Cruvinel pelo incentivo à carreira acadêmica e pelo exemplo de ética.

Ao Prof. Dr. Sérgio Mascarenhas pelo valioso conselho para que me dedicasse à carreira acadêmica, há nove anos.

Aos graduandos pela participação nas pesquisas iniciais sobre o tema, aos quais tive a oportunidade de ser monitora em algumas disciplinas, com os quais mais aprendi do que ensinei.

Aos colegas que me elegeram representante discente, por dois mandatos, na Biblioteca e na Congregação da EESC. Que eu tenha contribuído de alguma forma.

À EESC e ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela estrutura e apoio de servidores e professores; e aos colegas com quem pude ter frutíferas discussões.

À CAPES pelo investimento em minha educação e pesquisa.

“É necessário investir em inteligência para que a economia das competências não se reduza à economia dos saberes ou da informação, e para que a aposta sobre o profissionalismo permita a cada cidadão definir, desenvolver e valorizar sua identidade profissional”. LE BOTERF

RESUMO

SILVA, Roberta S. G. da. Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas, no estado de São Paulo. Tese (doutorado pela Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

O objetivo geral é caracterizar o trabalho em equipe, com base na abordagem das competências, em universidades públicas. Os objetivos específicos são identificar os papéis que o servidor desempenha na equipe; a maturidade das equipes; as características de super equipe; os indicadores de competência (conhecimento, habilidade e atitude) para o trabalho em equipe; e os atributos de competência ‘conhecimento’ do servidor com relação à organização (estrutura e processos), informação (comunicação) e desenvolvimento (treinamento e aprendizagem). Alguns trabalhos na literatura destacam a importância das competências e do trabalho em equipe na gestão de competências e a relevância da gestão pública. Entretanto, se faz necessário estudos sobre as competências para o trabalho em equipe na gestão de universidades públicas. Para atingir o objetivo proposto foi feito um levantamento em três universidades paulistas, por meio de um questionário, respondido por servidores técnico-administrativos, além de uma revisão bibliográfica sobre o tema. Foi possível comparar teoria e prática e obter conclusões sobre o tema estudado. Como principais resultados observou-se os atributos e os indicadores de competências, que tornam possível iniciar um processo de mapeamento de competências para desenvolver um modelo de aprimoramento dos setores que utilizam as equipes.

Palavras-chave: competência, trabalho em equipe, universidade pública, levantamento, indicadores, atributos.

ABSTRACT

SILVA, Roberta S. G. da. Baseline for mapping teamwork competences of civil servants in public universities in São Paulo state. Thesis (PhD by Production Engineering) – Engineering School from São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2016.

The overall objective of this work is to characterize the teamwork based on the competence approach in public universities. The specific objectives are to identify the roles that the civil servants plays in the team; the maturity of the teams; the characteristics of super team; competence indicators (knowledge, skills and attitude) to teamwork; and competence attributes 'knowledge' of the civil servant regarding the organization (structure and processes), information (communication) and development (training and learning). Some studies in the literature highlight the importance of competence and teamwork in competence management and the relevance of public management. However, it is necessary studies about teamwork competence in the management of public universities. To achieve this purpose a survey was done in three São Paulo universities, through a questionnaire answered by technical and administrative staff, as well as a literature review on the topic. It was possible to compare theory and practice and to draw conclusions on the subject studied. The main results observed competence attributes and competence indicators that make it possible to start a competence mapping process to develop an improved model of the sectors that use the teams.

Key-words: competencies, teamwork, public university, survey, indicators, attributes.

SIGLAS

ADP Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional

CHA Conhecimento, habilidade e atitude

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

UNESP Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho'

UNICAMP Universidade Estadual de Campinas

USP Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estágios e denominação de equipe; em negrito os conceitos adotados no questionário.	35
Quadro 2 Linha do tempo da criação do conceito de competência.	41
Quadro 3. Descrição do constructo e dos autores adotados neste trabalho.....	46
Quadro 4. Resumo do desenvolvimento e aplicação do levantamento.	59
Quadro 5. Universidades em números.	65
Quadro 6. Competências adotadas pela ENAP. Adaptado de Kerr do Amaral, 2004, p. 6.	67
Quadro 7. Análise descritiva.	74
Quadro 8. Análise descritiva por setor.	74
Quadro 9. Escala Likert de cinco pontos, nível de concordância e descrição da atividade..	76
Quadro 10. Alto impacto no atributo conhecimento CHA equipe.....	76
Quadro 11. Atributo conhecimento CHA equipe, no ponto 4 (alto- impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe).....	77
Quadro 12. Fator atributo habilidade CHA equipe em ordem crescente.	79
Quadro 13. Fator atributo atitude CHA equipe em ordem crescente.....	80
Quadro 14. Matriz de seleção de opções para escala de classificação.....	81
Quadro 15. Soma dos níveis em que o papel é mais praticado e papéis desempenhados.....	82
Quadro 16. Descrição dos papéis de equipe e abreviação para fins estatísticos.	82
Quadro 17. Valores para correlação, onde Q (coeficiente) de Yule varia de +1,00 a -1,00. (Adaptado de GIL, 2007, p.179).....	84
Quadro 18. Abreviação para fins estatísticos, nível e descrição de maturidade.	86
Quadro 19. Soma dos níveis em que a maturidade atinge 4 e 5 e a sequência do comportamento das equipes	87
Quadro 20. Descrição das características da super equipes e abreviação.	90
Quadro 21. Descrição das características da super equipes, níveis de maturidade e abreviações..	93
Quadro 22. Descrição dos atributos conhecimento (organização e estrutura) e abreviações.....	96
Quadro 23. Descrição dos atributos conhecimento (desenvolvimento ou treinamento) e abreviações.	99
Quadro 24. Descrição dos atributos conhecimento (informação ou comunicação) e abreviação.....	102
Quadro 25. Descrição dos atributos habilidade e sua abreviação.	103
Quadro 26. Descrição do atributo atitude e abreviações..	105
Quadro 27. Descrição das características de super equipe e sua abreviação.	106
Quadro 28. CHA necessários na avaliação dos servidores..	109
Quadro 29. Papéis de equipe identificados como necessários pelos servidores.	112
Quadro 30. Características da super equipe, atributos atitude e atributos ‘conhecimento’ relacionados à comunicação e à organização.	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Impacto da performance e eficácia de equipe.	33
Figura 2. Etapas do levantamento.	58
Figura 3. Exemplo de dendrograma.	71
Figura 4. Descrição de papel, escala, intensidade de prática dos papéis e o total de respondentes.	81
Figura 5. Análise de <i>cluster</i> dos papéis de equipe.	83
Figura 6. Relação de dependência entre as variáveis de papel de equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho, a maior relação.	84
Figura 7. Índice de relação entre os papéis de equipe.	85
Figura 8. Descrição dos níveis de maturidade da equipe, intensidade desempenhada (de 1 menos praticado a 5 mais praticado) e o total de respondentes para cada nível.	86
Figura 9. Distância de ligação e maturidade de equipe.	88
Figura 10. Relação de dependência entre as variáveis de maturidade da equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho a maior relação.	88
Figura 11. Índice de relação entre níveis de maturidade de equipe.	89
Figura 12. Características da super equipe, escala e total de respondentes.	90
Figura 13. Relação de dependência entre as variáveis da super equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho, a maior relação.	91
Figura 14. Distância de ligação entre as características da super equipe.	92
Figura 15. Índice de relação das variáveis entre maturidade e super equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho, a maior relação entre ambas.	94
Figura 16. Agrupamento entre as variáveis maturidade e de super equipe.	95
Figura 17. Análise de cluster entre atributo conhecimento (organização e estrutura) e papel de equipe.	97
Figura 18. Análise de cluster entre atributo conhecimento (desenvolvimento/treinamento) e papel de equipe.	100
Figura 19. Análise de cluster atributos conhecimento (informação ou comunicação) e papel de equipe.	102
Figura 20. Análise de cluster entre atributo habilidade e papel de equipe.	104
Figura 21. Análise de cluster entre atributo atitude e papel de equipe.	105
Figura 22. Análise de cluster entre os atributos do CHA e a super equipe.	108

SUMÁRIO

RESUMO.....	9
ABSTRACT	11
SIGLAS	12
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE FIGURAS.....	14
1. INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	19
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.4 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
1.6 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO.....	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 EQUIPES.....	25
2.1.1 <i>Papel de equipe</i>	31
2.1.2 <i>Maturidade de equipe</i>	33
2.1.3 <i>Super equipe</i>	37
2.2 COMPETÊNCIA	38
2.2.1 <i>Competência para o trabalho em equipe</i>	42
2.3 A ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E A GESTÃO PÚBLICA.....	50
2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES	53
3. MÉTODOS.....	55
3.1 ESTRUTURAÇÃO CONCEITUAL TEÓRICA.....	55
3.2 DECLARAÇÃO DE VARIÁVEL	56
3.3 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E O MÉTODO	57
3.4 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA	58
3.4.1 <i>Dificuldades</i>	63
3.5 ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	64
3.6 MÉTODO DE COLETA E DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO.....	67
3.7 AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA	68
3.7.1 <i>Pré-teste com servidores</i>	69
3.8 COLETA E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	69
4.RESULTADOS	73
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA	73
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES	73
4.3 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES NA DIMENSÃO CHA PARA TRABALHO EM EQUIPE	76
4.3.1 <i>Atributo ‘conhecimento’</i>	76
4.3.2 <i>Atributo ‘habilidade’</i>	79
4.3.3 <i>Atributo ‘atitude’</i>	80

4.4 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES NA DIMENSÃO PAPEL DE EQUIPE.....	80
4.5 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES NA DIMENSÃO MATURIDADE DE EQUIPE	86
4.6 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES NA DIMENSÃO SUPER EQUIPE	90
4.7 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES NA DIMENSÃO SUPER EQUIPE E MATURIDADE DE EQUIPE	93
4.8 PAPEL DE EQUIPE E COMPETÊNCIA DESEMPENHADOS	95
4.8.1 <i>Papel versus atributo conhecimento (organização ou estrutura)</i>	96
4.8.2 <i>Papel versus atributo conhecimento (desenvolvimento ou treinamento)</i>	98
4.8.3 <i>Papel versus atributo conhecimento (informação ou comunicação)</i>	101
4.8.4 <i>Papel versus atributo habilidade</i>	103
4.8.5 <i>Papel versus atributo atitude</i>	104
4.8.6 <i>CHA versus super equipe</i>	106
4.9 ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA	109
4.10 INDICADORES DE COMPETÊNCIAS	111
5.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
6. CONCLUSÕES.....	127
7. ESTUDOS FUTUROS	129
REFERÊNCIAS	131
ANEXO I. PUBLICAÇÕES DECORRENTES DO DOUTORADO	141
ANEXO II. PUBLICAÇÕES DECORRENTES DE TRABALHOS ANTERIORES.....	143
ANEXO III. CARTA AOS ESPECIALISTAS	147
ANEXO IV. CARTA AOS SERVIDORES.....	149
ANEXO V. CARTA AOS DIRIGENTES DE RECURSOS HUMANOS DAS UNIVERSIDADES	151
ANEXO VI. QUESTIONÁRIO.....	153
ANEXO VII. PRÉ-TESTE COM ESPECIALISTAS	165
ANEXO VIII. SUGESTÃO DE SERVIDORES SOBRE O QUESTIONÁRIO.....	173
ANEXO IX. SUGESTÃO DE SERVIDORES SOBRE AS UNIVERSIDADES	175
ANEXO X. BIBLIOMETRIA	179

1. INTRODUÇÃO

O propósito do capítulo 1 é apresentar o tema, o problema e os objetivos da pesquisa. O tema da pesquisa é a competência voltada ao trabalho em equipe com foco nos servidores técnicos e administrativos de universidades públicas paulistas.

1.1 Contextualização do tema e do problema de pesquisa

A motivação para essa pesquisa surgiu da leitura de planos de carreira de universidades públicas paulistas com foco na gestão de competências, que é um tema recente no Brasil. Em uma das universidades públicas paulistas estudadas acabava de ser implantada uma nova carreira de servidores técnico-administrativos e lhes era solicitado desenvolverem o trabalho em equipe, porém, o plano não apresentara um parâmetro ou indicadores para a mensuração do trabalho em equipe. No intuito de se obter uma equipe de trabalho com um elevado desempenho, os membros deveriam desenvolver competências relacionadas especificamente a ele. Para existir uma equipe de trabalho competente, seus membros deveriam adquirir determinado tipo de conhecimento, habilidade e atitude.

Este trabalho começou com uma revisão de literatura que abrangesse os temas: equipes de trabalho, competências e contexto público. Portanto, era importante estabelecer a relação entre a organização pública, a prestação de serviço e as competências dos servidores, já que o desempenho da equipe dependia dessas competências.

As práticas mais atuais de gestão adotam e valorizam o trabalho em equipe nas organizações. Para Delarue et al. (2008), os princípios fundamentais do trabalho em equipe são valorizados pela gestão de Recursos Humanos (RH), teoria sócio-técnica moderna, processos de negócios, reengenharia e produção enxuta. Além de Delarue et al. (2008), outros

autores (KUIPERS e VAN AMELSVOORT, 1990; DE SITTER et al., 1986; WOMACK, JONES e ROOS et al., 1991; KATZENBACH e SMITH, 1993; DE SITTER, DEN HERTOOG e DANKBAAR, 1997; BENDERS e VAN HOOTEGEM, 1999) sugerem uma ligação importante do trabalho em equipe com o desempenho organizacional. Kuipers e Van Amelsvoort (1990) e De Sitter et al. (1986) procuravam obter em seus projetos mais eficiência, estruturas de controle mais transparentes, custos de coordenação mais baixas, níveis mais altos de flexibilidade organizacional e melhoria no desempenho, tais como tempos de produção mais baixos e uma melhor performance de entrega. Womack, Jones e Roos (1991) chamaram a atenção da Europa no desenvolvimento, produção, distribuição e manutenção de veículos a motor, sendo que, sua opinião de que os fabricantes que não podiam alcançar maior produtividade e produto de qualidade, no setor automotivo, através da adoção do princípio da produção enxuta, não permaneceriam competitivos nos mercados mundiais. Para Katzenbach e Smith (1993) equipes seriam o primeiro ‘bloco da construção’ do desempenho nas organizações de alto desempenho do futuro. Já para De Sitter, Den Hertog e Dankbaar (1997), a organização redesenhada tornou-se amplamente aceita como uma atividade regular para a gestão, revigorada pelo interesse na reengenharia de processos, sendo que a essência dessa abordagem residiu na transformação de organizações complexas, que oferecem trabalhos simples para organizações simples e que, por sua vez, oferecem trabalhos complexos. Benders e Van Hootegem (1999) propuseram um quadro analítico para melhorar a compreensão teórica sobre quanto os relevantes fatores contextuais impactam o projeto de postos de trabalho e organizações.

Passa-se a falar de “competências” e não mais de “qualificação” para um determinado posto de trabalho, explica Miranda (2004). Ocorre também que o trabalho do indivíduo não é mais visto de forma isolada, de acordo com Borgo, Bianco e Colbari (2013); permitindo assim, que as pessoas interajam entre si e trabalhem como equipes.

1.2 Caracterização do tema de pesquisa

Para Faraj e Sproull (2000), pesquisas sobre desempenho de equipe enfatizam que ambos o ‘input’ de equipe (agregação de habilidades e conhecimentos individuais) e os ‘processos’ de equipe (fornecimento do contexto em que a especialização pode emergir por meio da interação) têm impacto importante e diferenciado sobre o desempenho da equipe. Ambas perspectivas sugerem que, tanto a agregação de especialização do indivíduo, quanto o processo de equipe coordenado são importantes para o desempenho de equipe.

De acordo com Chuang, Jackson e Jiang (2016), o conhecimento intensivo do trabalho em equipe, que compreende atividades de colaboração para localizar, compartilhar, criar e aplicar o conhecimento entre um grupo de pessoas, é um dos processos centrais por meio do qual as organizações transformam conhecimento detido por indivíduos, em capital intelectual para alcançar vantagem competitiva (JACKSON et al. 2006; NAHAPIET E GHOSHAL, 1998; WRIGHT, DUNFORD E SNELL, 2001).

A melhoria do trabalho em equipe é uma das práticas da educação superior compatíveis com os princípios e conceitos de qualidade. Entre outras práticas estão: ênfase em serviço; antecipação e atendimento das necessidades dos interessados; melhoria dos processos; organização de um gerenciamento baseado em liderança; decisões baseadas em fatos e o uso de sistemas de *feedback* (comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação); métodos e ferramentas estatísticas; consideração pelo desenvolvimento dos recursos humanos, explica Fowler, Mello e Costa Neto (2011).

No caso da gestão pública, Pereira e Silva (2011) explicam que o desenvolvimento das competências requeridas dos servidores em sua atuação profissional, em especial gestores, podem auxiliar instituições federais de ensino na implantação de diretrizes e no estabelecimento de uma política de desenvolvimento de gestores públicos que, ao mobilizarem competências, viabilizam o desenvolvimento de competências institucionais.

Para Amaral (2006), um grande desafio na gestão pública brasileira é aumentar a capacidade de governo pelo aperfeiçoamento permanentemente dos servidores, no intuito de contribuir na melhoria da qualidade do serviço público, não apenas como demanda interna,

mas com a finalidade de ampliar a competitividade do País, assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Santos (2011) afirma que a aplicação da abordagem de competências na política de desenvolvimento de pessoal do governo federal - preconizada pelo Decreto nº 5.707/2006 - só é possível em um processo de gestão que a utilize como fundamento, mediante a identificação de antecedentes ou preditores da expressão de competências no trabalho. A ausência de informações sobre tais antecedentes impede ou dificulta a gestão das competências, em especial no que se refere à aquisição e seu desenvolvimento.

Para Brasil (2006), a gestão por competência é a gestão da capacitação orientada ao desenvolvimento do conjunto de CHA necessários ao desempenho das funções, visando o alcance dos objetivos da instituição. De acordo com Brasil (2006), no âmbito federal brasileiro, uma das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD) é a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da organização.

O aprimoramento da gestão universitária é fator crítico para atender às novas expectativas da sociedade e das demais partes interessadas, assim é essencial um esforço estruturante de capacitação e desenvolvimento de competências dos docentes em posição de gestão e de servidores técnicos e administrativos, esclarecem Zendron et al. (2013).

1.3 Formulação do problema de pesquisa

Para Florida (1999), as universidades não operam como simples mecanismos de inovação, mas são uma parte crucial da infraestrutura da economia do conhecimento, pois provém mecanismos para gerar e aproveitar talentos. Para Fava-de-Moraes (2000), o papel da universidade é inquestionável para a formação de pessoas qualificadas e para o desenvolvimento socioeconômico de um país. Portanto, mérito acadêmico, ação estratégica para pesquisa, investimentos e transferência de conhecimento tornam-se referências para o alcance da mudança social e consolidação de uma sociedade. Considerações semelhantes

podem ser admitidas notadamente para as universidades públicas do estado de São Paulo em função de seu papel ao oferecer educação formal à sociedade.

De acordo com Amaral (2006), para melhorar objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos, a administração pública brasileira não possui apenas dificuldades junto ao funcionalismo, mas também junto às relações autoritárias, que ainda marcam a sociedade brasileira, cujo Estado é engessado burocraticamente, possui reduzida capacidade de gestão e se apresenta intransponível ao cidadão comum.

Organizações públicas desempenham desafios diferentes das privadas, entretanto, o trabalho em equipe é uma das ferramentas na gestão por competência para se alcançar os objetivos e as vantagens competitivas, sobretudo na entrega de um serviço à gestão pública. Santos (2011) afirma que há uma lacuna na discussão do constructo do termo competências no trabalho e sua aplicação no serviço público, em especial no caso brasileiro, quando se trata da gestão pública federal. Para Santos (2011), houve uma redução de estudos empíricos cujo setor de análise é o público; como resultado, alguns autores investigaram empresas públicas (BAHRY e TOLFO, 2007; BRANDÃO, BAHRY e FREITAS, 2008, BRANDÃO et al., 2008); e outros uma organização do Poder Judiciário (APPEL e BITTENCOURT, 2008).

Stevens e Campion (1994) consideram a ‘gestão de recursos humanos de equipes de trabalho’ o sistema de apoio necessário para gerenciar as alterações que não foram devidamente modificadas ou desenvolvidas em organizações; em 1994, Michael Stevens e Michael Campion apresentam o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) necessário para fazer o trabalho em equipe eficaz. Já em 1999, Stevens e Campion o utilizam com a finalidade de desenvolver um teste para situações de trabalho em equipe tais como: conflito refletido em solução, comunicação, estabelecimento de metas, gerenciamento de desempenho, planejamento e coordenação de atividades (STEVENS e CAMPION, 1999, p. 1). Aguado et al. (2014) apresentaram uma nova versão do teste de Stevens e Campion, de 1999, que apesar de algumas limitações, aprimora a característica de métrica do teste, embora, não considere algumas competências críticas. Nessa nova versão, Aguado et al. (2014) afirmam que habilidades críticas para explicar o desempenho da equipe e para se obter uma equipe de trabalho eficaz são (AGUADO et al., 2014, p.117): habilidades para desenvolver modelos mentais compartilhados, confiança mútua e liderança de equipe.

Entretanto, Aguado et al. (2014) não abordam a maturidade da equipe, os papéis de equipe e as características de uma super equipe, tão pouco tratam o atributo “conhecimento” do CHA para o trabalho em equipe, sob os seguintes aspectos presentes no instrumento de pesquisa deste trabalho: atributo conhecimento da organização (LEONELLO e OLIVEIRA, 2007; AMARAL et al., 2004; SMITH, 2005; HULL et al., 2011), atributo conhecimento de desenvolvimento (OLIVEIRA e CASSIS, 2009, SMITH, 2005; LE BOTERF, 2003, AMARAL et al. 2004; GALVÃO, SILVA e SILVA, 2012; WRIGHT et al., 2000; KOMAN e WOLF, 2008; HULL et al., 2011) e atributo conhecimento de informação (HULL et al., 2011, AMARAL et al. 2004).

Sendo assim, o atributo conhecimento do CHA é um fator crítico a se considerar neste trabalho. Entretanto, se faz necessário estudos sobre a competência para o trabalho em equipe, em que se identificassem o nível de maturidade da equipe, os papéis da equipe, as características de uma super equipe e sua aplicação no setor administrativo universitário público brasileiro.

Entre os problemas encontrados quando se procura melhorar a qualidade do serviço público, aperfeiçoar os servidores, adequar suas competências aos objetivos das universidades públicas, identificar e solucionar problemas, por meio do trabalho em equipe, estão: a ausência de indicadores de qualidade dos serviços prestados pelas universidades públicas; ausência de um padrão de qualidade dos serviços públicos prestados pela universidade pública; ausência de indicadores de trabalho em equipe, grau de desenvolvimento de equipe; as competências necessárias ao trabalho em equipe; e quais competências condicionam o grau de desenvolvimento de equipes nas universidades.

Assim, é natural compreender a importância do trabalho em equipe para a gestão pública; e, para isso, é necessário entender alguns aspectos do trabalho em equipe tais como: os papéis dos indivíduos na equipe, o nível de maturidade ou desenvolvimento da equipe e a identificação dos CHAs necessários aos indivíduos que atuam em equipe no setor público, entre outros. Diante desse contexto, o problema de pesquisa concentra-se na seguinte questão:

Quais são os indicadores de competências que condicionam o grau de desenvolvimento de equipes na universidade pública?

1.4 Declaração dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral é **desenvolver equipes de alto desempenho, por meio de indicadores de competência, fornecendo atributos úteis ao mapeamento de competências para o trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas paulistas.**

Como objetivos específicos pretende-se identificar:

- Indicadores de competência para o trabalho em equipe;
- Atributos de competência (conhecimento, habilidade e atitude) para o trabalho em equipe, com relação aos papéis de equipe e super equipe;
- Os papéis desempenhados pelos servidores nas equipes;
- A maturidade das equipes;
- A importância que o servidor atribui à organização (estrutura e processos), informação (comunicação) e desenvolvimento (treinamento e aprendizagem), por meio do atributo ‘conhecimento’;

1.5 Relevância da pesquisa

A competência do trabalho em equipe é importante durante a identificação e a solução de problemas; muitas competências são essenciais e o trabalho em grupo precisa ser organizado de uma forma que a equipe seja responsável pelo projeto final, explicam Silva, Gonçalves e Cazarini (2014).

Embora a pesquisa acadêmica sobre o trabalho em equipe tenha crescido constantemente e demonstrado um forte aumento nos últimos 40 anos, para Weiss e Hoegl (2015), a difusão social do trabalho em equipe seguiu uma tendência volátil no século passado.

O estudo das equipes continua a ser um importante componente de pesquisa organizacional. De acordo com Hoegl e Parboteeah (2006), tanto a literatura quanto os estudos empíricos atestam a importância das equipes para as organizações, particularmente, aquelas envolvidas em projetos inovadores. Para Hoegl e Parboteeah (2006) “as equipes são vistas como um meio pelo qual ocorre uma colaboração interfuncional essencial e o compartilhamento de recursos limitados, para levar projetos bem-sucedidos ao seu final, por meio da sinergia de várias práticas” (HOEGL e PARBOTEEAH, 2006, p.113).

1.6 Estrutura e organização do texto

O texto está dividido em sete capítulos, sendo que este, Introdução, apresenta a contextualização sobre o tema e o problema de pesquisa, a caracterização do tema, seguida da formulação do problema, da declaração dos objetivos e sua relevância ao estudar o assunto.

O capítulo dois, Referencial Teórico, apresenta a caracterização de grupos, equipes, papéis de equipe, maturidade de equipe, grau de desenvolvimento da equipe e a caracterização de super equipes. Também caracteriza a competência, a administração gerencial e a gestão pública; e classifica as universidades;

No capítulo três, Métodos, encontra-se a estruturação conceitual teórica, declaração de variável, processo de investigação e o método, o desenvolvimento do instrumento de medida, as organizações estudadas, a coleta e o método de análise de dados.

O capítulo quatro, Resultados, apresenta a análise descritiva, perfil dos respondentes, CHA para o trabalho em equipe, papel de equipe, maturidade de equipe e super equipe e a competência para o trabalho em equipe.

O capítulo cinco, Discussão dos Resultados, é reservado para o confronto entre os dados obtidos no trabalho de campo e a revisão bibliográfica.

No capítulo seis, Conclusões, são feitas as considerações finais.

O capítulo sete, Estudos Futuros, apresenta aquilo que pode ser desenvolvido em decorrência deste trabalho. Em seguida, estão as referências e anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como propósito apresentar a revisão bibliográfica destacando os conceitos e as principais características do tema competência para o trabalho em equipe no contexto público.

2.1 Equipes

As forças básicas da psicologia social que operam em todos são a matéria-prima ao redor da qual um grupo se organiza duplamente para cumprir sua atividade e criar, para si mesmo, uma organização viável e confortável. Desse modo, todo grupo deve resolver os problemas de identidade dos membros, os objetivos comuns, os mecanismos de influência e saber como gerenciar a agressividade e a intimidade, explica Schein (2004).

O rótulo “grupo” é casualmente usado para se referir a uma grande variedade de formações sociais e organizacionais, portanto, Alderfer (1977) e Hackman (2005) especificam grupos de trabalho organizacionais por meio de três atributos (HACKMAN, 2005, p.272): a) são grupos reais, sistemas sociais intactos, com fronteiras, interdependência entre o papel dos membros devido a um propósito compartilhado; e, invariavelmente, desenvolvem papéis especializados com o grupo, enquanto esse propósito é almejado. b) têm uma ou mais atividades para desempenhar, produz um ou mais resultados pelos quais os membros desempenham responsabilidade coletiva e cuja aceitabilidade é potencialmente acessível. O tipo de produção não é crítico e nem necessariamente avaliado. Tudo que se requer é que o grupo produza algo que pode ser identificado como seu; e que possa, teoricamente, ser medido e estimado. c) operam em um contexto organizacional, como um

coletivo, administra relações com outros indivíduos ou grupos, em um sistema social maior no qual opera. Frequentemente, esse sistema social é a origem de sua criação; mas, ocasionalmente, se projeta para fora do grupo de sua organização. O ponto crítico é que o grupo, como um todo, possui transações sequenciais com entidades externas cujos membros devem administrá-las coletivamente.

Para Katzenbach e Smith (1993), os grupos são nomeados de acordo com a necessidade de trabalho interdependente, o desempenho e a maturidade. Desse modo, grupo de trabalho é aquele que não tem a necessidade significativa de desempenho incremental, os membros interagem para compartilhar informações, práticas, perspectivas e tomar decisões visando melhorar o desempenho de cada um dentro de sua área de responsabilidade (KATZENBACH e SMITH, 1993, p.3).

De acordo com Cartwright e Zander (1969), o estudo dos grupos, conhecido como ‘dinâmica dos grupos’, é frequentemente referenciado de três formas: a) a um tipo de ideologia política interessada nas formas de organização e direção dos grupos; b) como um conjunto de técnicas empregadas em programas de treinamento, planejados para o desenvolvimento de habilidades em relações humanas; c) e a um campo de pesquisa dedicado a obter o conhecimento a respeito da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com os indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas.

Portanto, a dinâmica de grupo é, para Cartwright e Zander (1969), como um campo de pesquisa dedicado ao conhecimento progressivo da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas.

A importância do grupo para a vida e o trabalho é que uma pessoa pode conhecer partes de parte da cultura do seu grupo social, pois ninguém pode saber tudo diante da vivência em um grupo social de herança cultural complexa, concluem Maia (2001) e Cartwright e Zander (1969).

Consequentemente, para Maia (2001), se houver um objetivo comum a todos, a eficácia ou o rendimento do trabalho se traduzirão em resultados melhores e haverá melhor aproveitamento do tempo e das capacidades individuais. Maia (2001) afirma que é preciso saber muito e que não se aprende diretamente, necessitando-se se servir do conhecimento de outros.

Uma equipe é composta por membros de um grupo que compartilham ao menos um objetivo a ser atingido pelo esforço conjunto de todos, de acordo com Hardingham (2000). Para Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), uma equipe pode ser considerada um agrupamento de trabalhadores com diferentes responsabilidades funcionais, objetivos estabelecidos, certa autonomia decisória e multifuncionalidade dos postos de trabalho.

Já para Katzenbach e Smith (1993), uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam um trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados; já que na medida em que a equipe possua um objetivo comum, que ela própria ajudou a criar, há uma combinação de habilidades complementares, um forte comprometimento de como o trabalho é feito e mútua responsabilidade final. Katzenbach e Smith (1993) caracterizam equipe como: papel de liderança compartilhada; responsabilidade final mútua e individual; objetivos de equipe específicos que a própria equipe delibera; produtos coletivamente trabalhados; encoraja discussões livres e rápidas reuniões para solucionar problemas; mede desempenho diretamente pela avaliação do trabalho coletivo; discute, decide e pratica, de verdade, o trabalho coletivamente.

Embora alguns autores afirmem que equipes são importantes, outros revelam seus riscos e desvantagens. Para Hardingham (2000), a equipe precisa de atenção especial para dispor de ajuda necessária, com a finalidade de se proteger dos riscos inerentes ao trabalho em equipe e na distribuição de recompensas, já que todo tipo de problemas pode surgir, como é o caso de reuniões destrutivas, rivalidade entre equipes, conflitos internos, confrontos de personalidade, padrões de comunicação destrutivos, pensamento de grupo e nostalgia de equipe. Sendo que as desvantagens mais comuns são: gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar as habilidades de comunicação e interação, que afetam os resultados do trabalho; constrangimento ou marginalização por acharem o trabalho em equipe difícil e contrário a seu estilo natural; disputa entre equipes em detrimento da empresa como um todo.

De acordo com Robbins e Coulter (1998) há as seguintes desvantagens do trabalho em equipe: resulta em conflito devido à dupla lealdade, em perda de tempo em reuniões para resolver conflitos, em visão reduzida à equipe e à perda de visão da empresa.

Muitos autores definem trabalho em equipe, sendo que as definições de trabalho em equipe, bem como de trabalho em grupo, podem variar de acordo com as peculiaridades que

as caracterizam. Albuquerque e Puente-Palácios (2004) explicam que há divergências entre autores, gerentes ou administradores que adotam tais denominações.

Equipe de trabalho se define como uma maneira de trabalhar em que os ‘membros multitarefas’ são responsáveis pelo desempenho do objetivo de sua equipe, com alto grau de liberdade do controle externo para responder ao seu ambiente; é composta por complexos fatores como diferentes tradições no planejamento, vários fatores ambientais, estratégia de negócios e sistemas de gestão de pessoal, de acordo com Morita (2001).

Para Kozlowski (2000), trabalho em equipe também é definido como um componente de desempenho interdependente que coordena efetivamente o desempenho de vários indivíduos.

A realização do trabalho em equipe depende de alguns fatores, de acordo com Greenberg e Baron (1995): tanto do esforço individual, quanto do esforço conjunto; a responsabilidade pelo resultado final em que recai a realização do trabalho é compartilhada, em maior ou menor grau; se caracteriza por ter um objetivo de trabalho compartilhado; mantém uma relação com a organização de maneira que os membros têm mais flexibilidade na tomada de decisões e no estabelecimento de mecanismos de ação a serem desenvolvidos para atingir o objetivo, trazendo como resultado o sucesso na atividade, bem como reações afetivas positivas dos seus membros, caracterizando a equipe como células autônomas ou semi-autônomas.

O compartilhamento das responsabilidades é citado por Gonzáles, Silva e Cornejo (1996), que definem equipes de trabalho por: compartilharem as responsabilidades que não recaem apenas sobre o líder; trabalharem em prol de um projeto específico e próprio; enfatizarem o esforço conjunto tanto para o desempenho como para recompensas e responsabilidades; e terem a sua efetividade evidenciada a partir dos produtos da equipe.

A cooperação entre os membros da equipe é uma das atividades chave desempenhadas durante o trabalho em equipe. Para Hardingham (2000), os requisitos, benefícios e riscos especiais de equipes são acionados assim que ao menos um objetivo comum exija a união de esforços, devido ao fato que o objetivo deva ser igualmente compreendido por todos os membros da equipe, e os esforços em conjunto precisam ser coordenados. Consequentemente, os riscos normais dos altos níveis de interação e

comunicação aumentam, assim como se ampliam as possíveis recompensas que provêm da colaboração e cooperação bem-sucedidas.

Aumentar a aplicação coordenada de conhecimento especializado, de maneira que o desempenho do todo seja maior que a soma das partes, é um dos objetivos da equipe, de acordo com Ancona e Nadler (1989). Para Oliveira e Cassis (2009), trabalhar em equipe é cooperar e participar ativamente de um grupo, ou de uma rede de colaboradores e parceiros, com foco no alcance dos resultados. De acordo com Adelaide (2010), o trabalho em equipe se constitui na capacidade de trabalhar em cooperação por meio de fronteiras organizacionais para alcançar objetivos compartilhados e pela compreensão da dinâmica de equipe que fornece contribuições tangíveis, promovendo a colaboração e um ambiente de confiança e respeito mútuos.

As equipes são interdependentes nas atividades, sendo que há um alto grau de compartilhamento de recursos ou de trabalho conjunto que resulta na satisfação no trabalho, na equipe e no envolvimento da equipe, de acordo com Van Der Vegt, Emans e Van de Vlein (2000).

Para se ter sucesso em um projeto por meio do trabalho em equipe, Hoegl e Parboteeah (2006) destacam a reflexibilidade de equipe, que representa a sua capacidade para continuamente monitorar o ambiente e ser proativa, o que é crucial para um projeto bem-sucedido.

Com o objetivo de obter a manutenção de um trabalho em equipe, Katzenbach e Smith (1993) estabelecem que a essência da disciplina de uma equipe compreende cinco características: um objetivo comum significativo que a equipe ajudou a criar; objetivos de desempenho específicos que fluem do objetivo comum; uma combinação de habilidades complementares; um forte comprometimento de como o trabalho é feito; e mútua responsabilidade final.

Além de manter o trabalho em equipe, um aspecto relevante para se considerar neste trabalho é o contexto público. Sendo assim, Leonello e Oliveira (2007) abordam o trabalho em equipe quando faz uma referência a “ter uma visão ampla de mundo e de política pública”.

Existem equipes de trabalho temporárias, permanentes e outros tipos. Cohen (1995) apresenta algumas características às equipes temporárias e destaca um tipo permanente, somando mais quatro tipos: em rede, paralelas, de projeto e desenvolvimento e de trabalho.

Assim, ‘em rede’ as equipes estão constituídas na organização informal e apoiam a colaboração orientada a atividades, suas ligações são temporárias e mudam ao longo do tempo; ‘paralelas’ são equipes temporárias e complementam a estrutura formal da organização; em ‘projeto e desenvolvimento’ as equipes são sobrepostas à estrutura funcional ou integradas no projeto organizacional, embora temporárias, tendem a ter vida longa; as ‘de trabalho’ são integradas à estrutura formal e tornam-se permanentes.

Quanto à gestão da equipe e sua renovação, Belbin (1981) explica que não é o indivíduo, mas a equipe o instrumento de sustentação e sucesso duradouro na gestão. Sendo que uma equipe pode se renovar e se restaurar por meio de novos recrutamentos quando um membro sai ou se aposenta, e pode, ainda, encontrar dentro de si todas as características de conflito; que, por sua vez, não podem ser reunidas em apenas um indivíduo.

Com relação à função da organização, em meio a realização do trabalho em equipe, é importante dizer que pode haver diversos tipos de equipes e grupos e, em qualquer momento, cada pessoa poderá pertencer a vários deles. Para Mohrman e Mohrman (1995), é importante à organização determinar que o desempenho organizacional seja realizado através de um trabalho em equipe; porém, não basta ensinar um indivíduo as habilidades de equipe, que são insuficientes para transformar a maneira de exercer o seu papel, é preciso reestruturar a organização para promover o trabalho em equipe horizontal, que envolva uma mudança significativa na orientação dos indivíduos, bem como mudanças em muitos sistemas organizacionais que moldam o comportamento.

A valorização da cultura do trabalho em equipe nas organizações passa por dois aspectos: a criação de mecanismos que incorporem o reconhecimento do valor pessoal e enfatize as contribuições à equipe nas definições de desempenho pessoal; e a recompensa do espírito de equipe desenvolvendo meios para que seus próprios membros reconheçam, claramente, contribuições superiores, de acordo com Mohrman (1995). Em casos de reestruturação de organizações, o trabalho em equipe horizontal envolve mudanças significativas na orientação de funcionários, bem como em sistemas organizacionais que moldam o comportamento, segundo Mohrman (1995). Spector (2010) destaca três propriedades específicas de uma equipe de trabalho: as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas; cada membro deve ter um papel específico determinado e deve haver atividades com o mesmo objetivo.

As várias equipes também não são homogêneas. Para Mohrman (1995), elas variam à medida em que têm suas fronteiras bem definidas, cada uma possui seus requisitos administrativos de estrutura e variam em três dimensões-chave: propósito, tempo e estrutura de autoridade. Sendo que na dimensão ‘propósito’ a equipe de trabalho opera diretamente para transformar as oportunidades organizacionais em produtos ou serviços, ou então, para executar funções relevantes de apoio, controle ou direcionamento da transformação organizacional. Mohrman (1995) esclarece que a participação na equipe de trabalho é a principal responsabilidade organizacional de seus membros. Na dimensão ‘tempo’, as equipes podem ser estruturas organizacionalmente sob formas temporárias ou permanentes, em que são estabelecidas para uma atividade, projeto ou vida útil definida. E na dimensão ‘estrutura de autoridade’, as equipes são sobrepostas e precisam incluir mecanismos para influenciar, desenvolver e operar pelo consenso entre os vários grupos que controlam os recursos e suas necessidades.

A caracterização do “trabalho em equipe no serviço público”, adotado neste trabalho, possui aspectos relacionados aos esforços da organização em prover as condições para o trabalho em equipe e se constituem em: autonomia, flexibilidade na tomada de decisão, trabalho compartilhado, cooperação e desempenho. Nesse contexto, entende-se que a estruturação de uma equipe é importante, bem como a compreensão do efetivo trabalho em equipe, papel de equipe, maturidade, desenvolvimento e as características da super equipe, apresentados a seguir.

2.1.1 Papel de equipe

De acordo com Spector (2010), o conceito de papel de equipe mostra que nem todas as pessoas em uma equipe desempenham a mesma função ou propósito, portanto, seus encargos e responsabilidades são diferentes. Assim, uma equipe funciona bem se cada papel é claramente definido e todos os membros sabem exatamente qual é o seu. Papéis formais são estabelecidos pela organização como parte de uma descrição formal do trabalho. E os

informais surgem a partir da interação da equipe e podem ser criados por ela suplantando os papéis formais.

Sendo assim, Maia (2001) qualifica a produtividade de acordo com o número de participantes, em que um número maior pode fragmentar o todo e deixar as atividades por fazer, e vários grupos menores podem apresentar rendimentos diferentes, de acordo com a qualificação dos integrantes. As funções e as atividades variam conforme o tipo de grupo e o número de participantes.

De acordo com Fuld (1995) e Lahey (2003), os principais papéis e as características de uma equipe em Inteligência Competitiva (IC) são: a) coordenador - responsável pela equipe. Suas atividades vão desde a organização de equipes de trabalho até o controle da realização de atividades, passando pela alocação dos recursos necessários à realização das atividades e pelo planejamento das ações e diretrizes do grupo; b) analista - pode ser considerada a pedra angular de todo o esforço de inteligência. O papel essencial desse profissional é o de transformar informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pelo cliente. Para isso, são requeridas uma série de competências, que vão desde a capacidade de entrevistar pessoas, até a capacidade de prever tendências e observar as implicações estratégicas dos acontecimentos expressos pelos dados; c) coletor - busca a matéria-prima através da qual a inteligência será produzida, sendo, portanto, uma função absolutamente estratégica em qualquer equipe de IC. Esse profissional também deve possuir uma série de competências, tais como fortes conhecimentos em tecnologia da informação e em coleta de dados em diversas fontes.

Porém, neste trabalho são adotados os papéis de equipe de Maia (2001), em que a atribuição de papéis aos indivíduos estrutura um grupo para exercer um trabalho em equipe. Isso ocorre de acordo com as diversas capacidades ou habilidades envolvidas pelas diversas funções, cada uma envolvendo atividades complexas:

- Coordenador: organizar reuniões, fixar horários, local;
- Avaliador: procura identificar aspectos importantes do trabalho e das atitudes dos participantes, construir instrumentos de medida e apontar soluções para as falhas;
- Integrador: elucidar os objetivos do trabalho, verificar coerência dos meios para se atingir os fins e promover interação positiva;
- Coletor: procurar, coletar material;

- Relator: unificar resultados, comunicar ao grupo os resultados, comunicar ao meio externo.

2.1.2 Maturidade de equipe

Para Drucker (1988) a integração das equipes na estrutura organizacional e seu crescente escopo de autoridade são essenciais em relação à coordenação de atividades e a consecução de atividades. Enquanto Peter Drucker foi o primeiro a afirmar que as organizações baseadas em equipe podem ser altamente eficazes, o trabalho de Katzenbach e Smith (2005) tornou possível às empresas desenvolverem a ideia.

De acordo com Katzenbach e Smith (1993): a) as equipes sempre superam os grupos de trabalho de indivíduos quando as equipes são adequadamente compreendidas e apoiadas; b) muitos gestores não entendem as equipes e a maioria não age sobre o que eles sabem; c) para realmente vir juntos como uma equipe, um grupo precisa de um desafio de desempenho; d) esta equipe de alto desempenho deve ter um propósito claro específico que é distinto a partir do objetivo de sua organização maior; e) o sucesso da equipe depende de ter a combinação certa de habilidades, não as personalidades certas.

Figura 1. Impacto da performance e eficácia de equipe. Fonte: Katzenbach e Smith, 1994, p. 84.

Com a finalidade de obter a classificação dos grupos, pautado no modelo proposto por Katzenbach e Smith (1994), uma escala de maturidades das equipes foi desenvolvida por Dyer (1995). A utilização deste instrumento veio ao encontro com o modelo (de escala de maturidades) desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), chamado de teoria de liderança do ciclo vital, ambos baseados na experiência de cada membro com sua equipe. Hersey e Blanchard (1986) explicam que a maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, devendo estas variáveis de maturidade ser consideradas somente em relação a uma atividade específica a ser realizada.

Para Hersey e Blanchard (1986), o indivíduo com maturidade alta tem disposição para assumir responsabilidades em função da sua capacidade de dirigir seu próprio comportamento. O que já não ocorre com as pessoas com maturidade baixa, que não mostram tal capacidade.

No modelo de Katzenbach e Smith (1994), o comprometimento crescente vai transformando um grupo em equipe. E classificam grupos de acordo com seu modo de funcionamento e maturidade em uma das cinco posições abaixo:

- a) “Grupo de trabalho”: os membros desse grupo não veem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades; objetivos, por exemplo, pertencem a cada indivíduo;
- b) “Pseudo-equipe”: este tipo de grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável;
- c) “Equipe potencial”: este grupo quer produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos;
- d) “Equipe real”: uma equipe real compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns. Os membros passam a confiar uns nos outros;
- e) “Equipe de alta *performance*”: este grupo atende a todas as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

Hackman e Wageman (2005) estabelecem que as equipes maduras compreendem três características: a) são sistemas sociais intactos, com fronteiras estabelecidas,

interdependência entre os membros e diferentes papéis entre eles, e podem ser pequenos ou grandes, temporários ou permanentes; b) desempenham uma ou mais atividades para desempenhar, produzem algum resultado para o qual os membros têm a responsabilidade coletiva e para o qual a aceitabilidade é potencialmente avaliável e; c) operam em um contexto de sistema social.

A seguir apresentam-se os estágios e denominações de equipe, sendo que em negrito estão os conceitos adotados no questionário (quadro 1).

Autores	Estágios e denominação das equipes				
	1	2	3	4	5
Katzenbach e Smith (1993)	Grupo de trabalho - os membros desse grupo não veem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades, objetivos, por exemplo, pertencem a cada indivíduo	Pseudo-equipe - este tipo de grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável;	Equipe potencial - este grupo quer produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos;	Equipe real - uma equipe real compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns. Os membros passam a confiar uns nos outros;	Equipe de alta performance - este grupo atende a todos as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.
Hardingham (2000)	A equipe não está desenvolvida, está em formação, preocupa-se em dividir atividades. Sendo assim alguns sinais são notados: cortesia consciente, constrangimento, entusiasmo, comunicação empolgada artificial, uma sensação de lua-de-mel, sem muitos progressos em relação ao trabalho	A equipe está “experimentando”, é “tumultuada”, preocupa-se em “como poderemos trabalhar juntos” e apresenta sinais tais quais: conflito, debates e discussões animadas, experimenta modos diferentes para trabalhar como equipe, algumas atividades começam a ser cumpridas	A equipe está “madura”, executando atividade, preocupa-se em atingir seus objetivos e apresenta sinais tais como: atmosfera sem tensão e que apresenta finalidades, sensação de confiança, a maior parte das conversas é a respeito do trabalho e os objetivos estão sendo alcançados;	A equipe está “chegando ao fim”, “lamenta-se”, preocupa-se em “agitar” e sair atrás de novas atividades, e apresenta os seguintes sinais: falta do que fazer, comemoração de realizações, sensação de tristeza, planejamento para novas equipes, as pessoas dizem “adeus”.	
Drucker (1995)	Os membros têm posições fixas e atuam na equipe, mas não em equipe, como uma equipe de beisebol ou uma linha de montagem;	Os membros têm posições fixas, mas atuam em equipe como em uma equipe de futebol, e	Os membros têm posições principais ao invés de fixas. Eles devem “cobrir” seus companheiros de equipe, ajustando-se quando necessário, como as duplas de tênis ou um conjunto de jazz		

Quadro 1. Estágios e denominação de equipe; em negrito os conceitos adotados no questionário.

Continua

Quadro 1 Conclusão

Autores	Estágios e denominação das equipes				
	1	2	3	4	5
Hackman e Wageman (2005)					<p>Equipe madura: São sistemas sociais intactos, com fronteiras estabelecidas, interdependência entre os membros e diferentes papéis entre eles, e podem ser pequenos ou grandes temporários ou permanentes. Possuem uma ou mais atividades para desempenhar, produzem algum resultado para o qual os membros têm a responsabilidade coletiva e para o qual a aceitabilidade é potencialmente avaliável e; operam em um contexto de sistema social.</p>

Quadro 1. Estágios e denominação de equipe; em negrito os conceitos adotados no questionário.

2.1.3 Super equipe

Quanto às equipes de alto desempenho, ouro, ou super equipes, destacam-se os trabalhos de Katzenbach e Smith (1994), Mohrman (1995), Hardingham (2000) e Amaral et al. (2004). A super equipe de Katzenbach e Smith (1994) tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

As características de equipes de alto desempenho são as da super equipe, ou equipe madura, adotadas neste trabalho que estão de acordo com Katzenbach e Smith (1993) e Hackman e Wageman (2005): a) atendem a todos as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um; b) são sistemas sociais intactos, com fronteiras estabelecidas, interdependência entre os membros e diferentes papéis entre eles, e podem ser pequenos ou grandes temporários ou permanentes; c) possuem uma ou mais atividades para desempenhar, produzem algum resultado para o qual os membros têm a responsabilidade coletiva e para o qual a aceitabilidade é potencialmente avaliável e operam em um contexto de sistema social.

Para Amaral et al. (2004) equipes de alto desempenho precisam ter os atributos de competência individual de trabalho em equipe, necessários aos profissionais que integram as super equipes: no atributo “conhecimento” deve saber organizar a informação, relatórios, tecnologia da informação; em “habilidade” deve aprender com as experiências, apresentar resultados, ter influência, fazer julgamento, ser uma liderança, capaz de negociação, organizar equipes, ter raciocínio lógico, resolução de problemas, saber ouvir, trabalhar sob pressão, ter versatilidade e visão global; e no atributo “atitude”, cabem: agilidade, assertividade, confiabilidade, cooperação, criatividade, diplomacia, discrição, empatia, ética, flexibilidade, humildade, motivação, observação, organização, perseverança, pró-atividade, respeito, segurança, seriedade e senso crítico.

De acordo com Mohrman (1995), a super equipe é composta de representantes de equipes que muitas vezes executa a função de coordenação entre as equipes, toma decisões de âmbito organizacional e influencia as decisões tomadas dentro da hierarquia administrativa.

A super equipe apresenta as seguintes vantagens (Hardingham, 2000): comunicação eficaz e agradável entre os membros; abordagem de trabalho em equipe bastante eficiente, cujos membros demonstram certas habilidades; compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um, bem como para a realização dos objetivos; desenvolvimento de processos que visem ao aprimoramento contínuo de seus próprios métodos e produtividade; altos níveis de criatividade; e habilidade em lidar com os assuntos mais difíceis, sutis e geradores de conflitos.

2.2 Competência

Para introduzir o tema competência é preciso contextualizar as organizações e as atividades de trabalho. A palavra "organização" deriva da palavra grega *organon*, que significa ferramenta ou instrumento. Para Morgan (2002), ideias sobre atividades, metas, propósitos e objetivos tornaram-se conceitos organizacionais tão fundamentais, que ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e desenvolvidos para ajudar a realização de alguma atividade voltada para alguma meta (MORGAN, 2002, p.37).

Para Morgan (2002), a crença da teoria de administração clássica e sua aplicação moderna sugerem que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível; sendo que o seu efeito no ambiente de trabalho aumenta a produtividade, enquanto acelera a substituição de habilidades especializadas por trabalhadores não qualificados, tudo a alto custo humano.

Esse cenário muda com o surgimento da ideia de que as organizações são como organismos, dando importância aos problemas de sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Morgan (2002) esclarece que essa reorientação dá a administração uma flexibilidade aumentada desde que a sobrevivência seja vista como a orientação principal, objetivos específicos sejam formados por processos mais básicos e duradouros que ajudem a preveni-los de se tornarem fins em si mesmos, o que é um fato comum em muitas organizações. Entretanto, há outras formas das organizações serem vistas,

como por exemplo, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação, neste último caso mantendo seu significado inicial de ferramenta ou instrumento.

Tal contexto se refere ao paradigma produtivo taylorista-fordista que se opõe ao novo paradigma, cujas configurações produtivas requerem um novo tipo de força de trabalho, explicam Amaro e Bianco (2007), sendo que, no contexto dessa mudança, emerge a noção de competência.

Diante do contínuo desenvolvimento profissional dos trabalhadores surge um novo modelo de gestão nas décadas de 70 e 80, a gestão por competências, conforme Dutra (2001). A necessidade de transformação na área de recursos humanos das organizações provoca a busca por soluções; assim, o conceito de competência se transforma em um discurso para essas necessidades, sendo considerada uma forma para a solução de problemas, tais como, remuneração, capacitação e desempenho, entre outros (BRANDÃO, 2007, SANTOS, 2012).

O conceito de competência é construído inicialmente entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, nas décadas de 70 e 80, por dois autores, McClelland e Richard Boyatzis, explicam Fleury e Fleury (2001). Naquele momento, competência era a atividade e o conjunto de atividades pertinentes a um cargo. Para ir além do conceito de qualificação, o pensamento americano se alinha ao europeu, em que os franceses buscam estabelecer a relação entre competência e o “saber agir” no referencial do diploma e do emprego. No Brasil, o debate se inicia com base na linha americana e é enriquecido pela influência de autores franceses como Le Boterf e Zarifian e dos ingleses Jacques, Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp, de acordo com Fleury e Fleury (2001).

Vários autores discorrem sobre o conceito de competências (AMARAL et al., 2004; AMARO e BIANCO, 2007; BRANDÃO, 1999; DURAND, 1998, 2000; FLEURY e FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; MURPHY et al., 2012; QUEIROZ e ARAÚJO, 2009; LEONELLO e OLIVEIRA, 2007; WRIGHT et al., 2000; WINTERTON, DELAMARELE-DEIST e STRINGFELLOW, 2005; GALVÃO, SILVA e SILVA, 2012; SMITH, 2005; OLIVEIRA e CASSIS, 2009; KOMAN e WOLF, 2008; SCHOFIELD, 2005; HULL et al., 2011). De acordo com Amaro e Bianco (2007), a noção de competência surge em um ambiente que valoriza o trabalho prescrito e padronizado, sendo que boa parte dos estudos nessa área busca identificar as competências necessárias ao negócio para diversos segmentos

empresariais. Há três perspectivas sobre competências, com diferentes bases filosóficas sobre as quais foram construídos vários conceitos, explicam Amaro e Bianco (2007). Sendo a perspectiva americana originária do modelo comportamental, a inglesa do modelo funcionalista e a francesa do modelo construtivista. Para Borgo, Bianco e Colbari (2013) e para Amaro e Bianco (2007), a competência de origem americana é relacionada ao cargo e produzida por meio da integração do CHA para que o indivíduo alcance um desempenho superior; na francesa a aprendizagem é a engrenagem para o desenvolvimento de competências em busca de uma solução por meio de motivação e desenvolvimento de pessoas. Já a inglesa busca a certificação das competências e constrói bases para a definição dos perfis ocupacionais.

Do ponto de vista da competência individual, o CHA representa recursos ou dimensões interdependentes da competência, segundo Durand (1998) e possui três dimensões, explica Durand (2000): conhecimento (informação, saber o que, saber o porquê), habilidade (técnica, capacidade, saber como) e atitude (querer fazer, identidade, determinação). Para Brandão (1999), conhecimento diz respeito a um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu comportamento. Habilidade refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, ao saber como fazer algo. E a atitude, por sua vez, diz respeito à predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações.

O conceito de atitude tem recebido diversas definições. Para Gil (2007) quase todas caracterizam atitude como uma tendência à ação, que é adquirida no ambiente em que se vive e deriva de experiências pessoais e também de fatores de personalidade. Ou seja, designa disposição psicológica, adquirida e organizada a partir da própria experiência, que inclina o indivíduo a reagir de forma específica em relação a determinadas pessoas, objetos ou situações.

Fleury e Fleury (2001) consideram competência o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Sendo assim, a competência é um termo amplo, composta por aspectos intelectuais, emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é considerado competente. Contudo, não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que

são estados e não situações imutáveis, assim, todos os profissionais devem buscar o aperfeiçoamento contínuo. Para Fleury e Fleury (2001) um aspecto importante da noção de competência é que se por um lado agrega valor econômico à organização, por outro deve agregar valor social ao indivíduo, às pessoas que ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

A seguir, a criação do conceito de competência (quadro 2).

Corrente teórica	Ano	Autor	Conceito de competência	Referência
Americana	1973	Mc Clelland	É uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma atividade ou em determinada situação.	Fleury e Fleury 2001, p. 185.
	1980	Mc Lagan	É ponto focal para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar os sistemas de gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, avaliação, plano de desenvolvimento individual, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, <i>coaching</i> , plano de sucessão e identificação de potenciais, e trajetória de carreira.	Fleury e Fernandes, 2007, p. 109.
	1980	Boyatzis	Competência gerencial é um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior.	Fleury e Fleury 2004, p. 45.
	1993	Spencer e Spencer	É uma característica pessoal subjacente, bastante estável e profunda, da personalidade de uma pessoa, que está relacionada de forma causal com um desempenho eficaz e/ou superior, numa função ou situação determinada.	Fleury e Fleury 2001, p. 185.
	1997	Mirabile	Diferenciou competência de aptidões (talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado), de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma atividade).	Fleury e Fleury 2001, p. 184.
Francesa	1995	Le Boterf	É o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante (a partir da) pela aprendizagem e formação e a jusante (após) pelo sistema de avaliações. É um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.	Fleury e Fleury 2001, p. 185.
	1999	Zarifian	É a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.	Fleury e Fleury 2000, p. 27.
Brasileira	2001	Fleury e Fleury	É um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.	Fleury e Fleury, 2001.
	2004	Dutra	Conceito associado à entrega, a través do qual se reafirma que pessoas e grupos não são avaliados pelo que fazem, nem tampouco pelo domínio de capacidades, mas sim pelo que entregam.	Dias et al. 2008, p. 25.

Quadro 2 Linha do tempo da criação do conceito de competência.

Para Santos, A.P. (2011) apesar do conceito de competência ser complexo e multifacetado, Brandão e Borges-Andrade (2007) auxiliam ao relatar que há aspectos que possuem relativo consenso: a) são manifestadas em ações ou comportamentos executados em determinadas atividades ou atividades (Le Boterf, 1999); b) são observáveis e avaliáveis

(Spencer e Spencer, 1993); c) são contextualizadas e contingentes, estando relacionadas a situações específicas (LE BOTERF, 1999); d) estão relacionadas com o cumprimento dos resultados e com o desempenho (SPENCER E SPENCER, 1993); e) são dinâmicas e mutáveis (LE BOTERF, 1999), podendo ser adquiridas ou melhoradas por meio da aprendizagem seja ela natural ou induzida (BRUNO-FARIA E BRANDÃO, 2003); f) associam características pessoais ao contexto em que são utilizados (GONCZI, 1999); g) São constituídas por recursos ou atributos do indivíduo, o CHA (DURAND, 2000).

Neste trabalho consideram-se as definições para CHA do trabalho em equipe no contexto público, de acordo com Durand (2000), Brandão (1999), Amaral et al. (2004), Queiroz e Araújo (2009), Leonello e Oliveira (2007) e Oliveira e Cassis (2009), no quadro 1.

2.2.1 Competência para o trabalho em equipe

Obter um posicionamento elevado na classificação entre as melhores do mundo é um dos desafios na perseverança pela excelência acadêmica das universidades públicas brasileiras atualmente; outras demandas são: o aumento do número de estudantes, de campi e a efetiva contribuição ao desenvolvimento econômico e social. Com a finalidade de atender a essas novas expectativas sociais, aprimorar a gestão universitária é um fator crítico, para tanto, é essencial um esforço do ponto de vista estrutural de capacitação e desenvolvimento de competências de docentes em funções de gestão e dos servidores técnicos e administrativos, explicam Zendron et al. (2013).

O domínio de conteúdo do CHA para o trabalho em equipe foi identificado por meio de uma extensa revisão das principais áreas de conhecimento científico sobre os grupos, incluindo psicologia organizacional, psicologia social, teoria sócio-técnica e a engenharia industrial, de acordo com Stevens e Campion (1999). Para Li et al. (2011) competência da equipe é o CHA necessário para ser um membro da equipe eficaz.

Embora os atributos “habilidade” e “atitude” sejam importantes, o atributo “conhecimento” é intrínseco à atividade exercida; portanto, o conhecimento, ou o saber, se

referem a conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações, conforme explica Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002). Assim, alguns autores (KATZENBACH e SMITH, 1993, 1994; MOHRMAN e MOHRMAN, 1995; MOHRMAN, 1995; BRANDÃO, 1999; DURAND, 2000; HARDINGHAM, 2000; AMARAL et al., 2004; LEONELLO e OLIVEIRA, 2007; GIL, 2007; QUEIROZ e ARAÚJO, 2009) consideram que na dimensão “competência para o trabalho em equipe”, além dos atributos habilidade e atitude, o profissional deve desenvolver o atributo conhecimento com relação à “organização ou estrutura”, “desenvolvimento ou treinamento” e “informação ou comunicação”.

De acordo com Le Boterf (2003), administrar as competências em uma organização pressupõe que as competências individual e coletiva coexistam; saber agir com competência é uma combinação complexa de recursos em que estão estreitamente mesclados os conhecimentos gerais e os conhecimentos profissionais, explica Le Boterf (2003).

A competência coletiva é, de acordo com Le Boterf (2003), uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais, é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades. A competência é um sistema, uma organização estruturada que associa de modo combinatório diversos elementos. É uma disposição, e não um gesto elementar, portanto, para Le Boterf (2003) ser competente é saber coordenar e, até mesmo, saber improvisar coordenações. Logo, a noção de competência coletiva não se reduz àquela das equipes com responsabilidade ampliada e organizada por unidade elementar. A própria organização pode ser considerada como um “sistema de competências”.

Tornando-se orgânica, a empresa tende a se organizar e a funcionar como uma rede de competências. Le Boterf (2003) define competência coletiva como uma competência de rede, sendo que o valor da empresa provém de sua capacidade para criar e manter as “sinapses” certas de suas redes híbridas de competências. Porém, a aprendizagem coletiva não é substituível.

Ocorre competência coletiva quando existem (Le Boterf, 2003):

- a) Um saber elaborar representações compartilhadas: existência de normas, valores coletivos e prioridades que favorecem a busca de acordos;
- b) Um saber comunicar-se: existência de uma linguagem comum ou “dialeto” que pertence à equipe;

- c) Um saber cooperar: existência de ajuda mútua diária;
- d) Um saber aprender coletivamente da experiência: tira-se lições das experiências e há tolerância ao erro;

Para Murphy et al. (2012) a competência profissional tem sido tradicionalmente dividida em duas componentes essenciais: conhecimento e habilidade, sendo que definições mais recentes têm recomendado componentes adicionais, tais como a comunicação, valores, raciocínio e trabalho em equipe, assim, a norma amplamente aceita prevê que uma definição abrangente continua a ser uma meta distante.

Competência como capital humano e prontidão estratégica são mostradas quando os funcionários têm o direito tipo e nível de competências, habilidades, conhecimentos, experiência e competência comprovada para executar os processos internos importantes ou concluir um projeto no prazo e dentro do orçamento, afirma Smith (2005).

De acordo com Cannon-Bowers et al. (1995) o treinamento da equipe funciona porque os conjuntos de competências de trabalho em equipe foram identificados e articulados de uma forma que permite o desenvolvimento de programas sistemáticos de treinamento.

O atributo conhecimento do CHA está relacionado, principalmente, à informação e consiste em:

- a) Informação, saber o que, saber o porquê (DURAND, 2000);
- b) Um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu comportamento (BRANDÃO, 1999);
- c) A organização da informação, relatórios, tecnologia da informação (AMARAL et al., 2004);
- d) Capacitação técnica associadas ao trabalho em equipe (QUEIROZ e ARAÚJO, 2009).
- e) Ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas (LEONELLO e OLIVEIRA, 2007)

A habilidade é, principalmente, uma capacidade:

- a) Técnica, capacidade, saber como (DURAND, 2000);
- b) Capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, saber como fazer algo (BRANDÃO, 1999);

- c) Aprender com as experiências, apresentação de resultados, influência, julgamento, liderança, negociação, organizar equipes, raciocínio lógico, resolução de problemas, saber ouvir, trabalhar sob pressão, versatilidade, visão global (AMARAL et al., 2004);
- d) Habilidades pessoais associadas ao trabalho em equipe (QUEIROZ e ARAÚJO, 2009).
- e) Habilidade relacional (LEONELLO e OLIVEIRA, 2007)

A atitude está ligada, principalmente, a predisposição:

- a) Querer fazer, identidade, determinação (DURAND, 2000);
- b) Predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações (BRANDÃO, 1999);
- c) Agilidade, assertividade, confiabilidade, cooperação, criatividade, diplomacia, discrição, empatia, ética, flexibilidade, humildade, motivação, observação, organização, perseverança, pró-atividade, respeito, segurança, seriedade, senso crítico (AMARAL et al., 2004);
- d) Desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento (OLIVEIRA e CASSIS, 2009).

No intuito de as organizações construírem capacidades e competências estratégicas surgem as redes de trabalho, segundo Santos, F.C. (1999). As principais características da rede de trabalho baseada em equipes são (SANTOS, 1999, p.34-35): clareza de propósito e de metas e a consequente criação da identidade de equipe; previsão e envolvimento nos processos de mudança organizacional; compartilhamento de informações, baseado na confiança mútua entre os membros de uma equipe e entre equipes, como apoio à tomada de decisão; composição por profissionais especializados com conhecimentos complementares; compromisso com propósitos, metas e abordagem de trabalhos comuns; mútua responsabilidade da definição de objetivos e no desempenho da equipe; expansão contínua das competências individuais coletivas.

Faria (2009) explica que o desenvolvimento da competência ‘trabalho em equipe’ impõe a cooperação complexa, na qual as funções estão interligadas e seus executores

integrados a um aparato técnico e social cujo objetivo é atingir os resultados programados, assegurar a lucratividade da empresa.

E é o trabalho coletivo ao qual os integrantes do grupo somam suas competências em torno de um propósito único (AMARAL et al., 2004).

Ainda com relação aos atributos de conhecimento em trabalho em equipe, Queiroz e Araújo (2009) afirmam que há capacitação técnica e habilidades pessoais associadas ao trabalho em equipe.

Para Leonello e Oliveira (2007), na área de educação para enfermagem, existem os seguintes atributos de conhecimento: ter conhecimento técnico específico da profissão e conhecimento das áreas biológica e social, ter conhecimento teórico relacionado à psicologia, ter conhecimento de técnicas grupais, reconhecer o cuidado com um olhar ampliado, ter conhecimento sobre o serviço e os recursos que ele oferece; a realidade da população; o processo de trabalho; os indicadores de saúde e os perfis epidemiológicos; psicologia, antropologia, anatomia, fisiologia, patologia; trabalho em equipe; teorias de cuidado; teorias e técnicas pedagógicas; ter uma visão ampla de mundo e de políticas de saúde; dosar conhecimento técnico e habilidade relacional; dominar o conteúdo específico da ação educativa; ter conhecimento sobre as diferentes etapas da vida do ser humano.

Os autores da literatura que deram base para a elaboração do modelo conceitual teórico deste trabalho estão descritos no quadro 3.

Dimensão	Fator	Variáveis	Autores
Característica de equipe	Papéis de equipe	1. Coordenador - Organizo reuniões (fixo horários e local) 2. Avaliador - Aponto soluções para falhas 3. Integrador - Elucido os objetivos do trabalho 4. Coletor - Procuro ou colete material 5. Relator - Unifico os resultados	Maia, 2001
Desenvolvimento de equipe	Maturidade de equipe	1. A responsabilidade e os objetivos são individuais; 2. O grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não há ganho coletivo; 3. Os membros precisam de esclarecimentos sobre os objetivos e devem ‘cobrir’ seus companheiros; 4. Somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros; 5. Há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva.	Hardingham, 2000; Katzenbach e Smith, 1993; Hackman e Wageman, 2005.

Quadro 3. Descrição do constructo e dos autores adotados neste trabalho

Continua

Quadro 3. Continuação

Dimensão	Fator	Variáveis	Autores
	Super equipe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação eficaz entre os membros; 2. Abordagem de trabalho em equipe eficiente; 3. Compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um; 4. Aprimoramento contínuo de métodos de produtividade; 5. Altos níveis de criatividade; 6. Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos; 7. Representantes executam funções de coordenação entre as equipes. 	Hardingham, 2000
Dimensão	Fator	Variáveis	Autores
CHA para trabalho em equipe	Atributo conhecimento para organização ou estrutura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas; 2. Conhecimento dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento e ter um projeto de trabalho; 3. Ter comunicação dentro dos grupos; 4. Desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes; 5. Obter potência, apoio social, compartilhamento de carga de trabalho; 6. Ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo; 7. Fazer gestão e ter calendário de atividades; 8. Conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização; 	Leonello e Oliveira (2007); Amaral et al. (2004); Smith (2005) Wright et al. (2000); Smith (2005); Hull et al. (2011)
	Atributo conhecimento para desenvolvimento ou treinamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter conhecimento técnico específico da profissão; 2. Oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe; 3. Ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir os erros; 4. Aprender com os outros e ter tolerância ao erro; 5. Promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo; 6. Fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento; 	Leonello e Oliveira (2007); Hull et al. (2011); Smith (2005) e Le Boterf (2003); Amaral et al. (2004); Wright et al. (2000);

Quadro 3

Continua

Quadro 3 Continuação

Dimensão	Fator	Variáveis	Autores
CHA para trabalho em equipe	Atributo conhecimento para desenvolvimento ou treinamento	7. Facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos e trabalho; 8. Aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores a sua; 9. Servir como um membro efetivo de equipe e em função de facilitação e mediação; 10. Dosar conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional; 11. Promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe; 12. Técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e <i>feedback</i> ; 13. Ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos; 14. Interdependência de atividades, metas, <i>feedback</i> e recompensas; 15. Ter conhecimento em trabalho de equipe (terminologia, conceitos, utilidades, implantação e operacionalização); 16. Estágios de formação e desempenho de equipes; 17. Ter conhecimento da linguagem técnica do setor; 18. Conhecimento em hardware (equipamentos) e software (aplicativos) relacionados a sua função; 19. Grupos de trabalho autônomos (ou auto-geridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto; 20. Ter caracterização, tipologia e funções dos grupos; 21. Conhecer técnica de reuniões.	Oliveira e Cassis (2009). Leonello e Oliveira (2007); Hull et al. (2011); Smith (2005) e Le Boterf (2003); Amaral et al. (2004); Wright et al. (2000); Oliveira e Cassis (2009).
	Atributo conhecimento para informação ou comunicação	1. Ter qualidade e quantidade de informação trocadas entre os membros da equipe; 2. Conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto;	Hull et al. (2011); Amaral et al. (2004); Smith (2005).

Quadro 3. Descrição do constructo e dos autores adotados neste trabalho.

Continua

Quadro 3 Conclusão

Dimensão	Fator	Variáveis	Autores
CHA para trabalho em equipe	Atributo conhecimento para informação ou comunicação	3. Conhecimento de soluções de compartilhamento de informação que estimule o trabalho em rede; 4. Capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação; 5. Ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos' E 'conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto; 6. Conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere;	Hull et al. (2011); Amaral et al. (2004); Smith (2005).
	Atributo habilidade	1. Capacidade de raciocínio estratégico 2. Capacidade de resolução de problemas 3. Capacidade de usar a rede de contatos 4. Capacidade de organizar equipes 5. Capacidade de liderança	Amaral et al. (2008), Vargas e Souza (2001), Lahey (2003), Fuld (1995); Fleisher (2004); Amaral et al. (2004).
CHA para trabalho em equipe	Atributo atitude	1. Aceitar se adaptar com facilidade a novas situações propostas 2. Ter predisposição para buscar e conhecer o novo 3. Se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados 4. Ter consciência de sua implicação na equipe 5. Enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas; 6. Ser simples e modesto	Amaral et al. (2004)

Quadro 3. Descrição do constructo e dos autores adotados neste trabalho.

2.3 A administração gerencial e a gestão pública

A administração gerencial no setor público brasileiro surgiu no intuito de suplantar a administração burocrática predominante. De acordo com Bresser Pereira (1996), essa proposta surge como resposta à crise do Estado e ao processo de globalização da economia mundial e visa implantar uma administração do tipo gerencial no setor público brasileiro. Para Bresser Pereira (1996), o serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado, a partir da Constituição de 1988. A separação foi proporcionada não apenas pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público, mas também pela exigência de um regime jurídico único, que levou à eliminação dos funcionários “celetistas”, e pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho dos servidores.

De acordo com Carneiro e Menicussi (2013), o termo gestão pública, em substituição à administração pública, tem sido utilizado de forma intensa nas últimas três décadas; para alguns se confunde com administração pública, para outros marca o rompimento com a administração pública tradicional e adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios ou tem significado mais amplo. Carneiro e Menicussi (2013) afirmam que diferentemente da gestão privada, a gestão pública deve permitir a expressão de valores que não são apenas instrumentais, mas políticos. Nesse sentido, não se limita aos meios, mas incorpora também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais. Remete à necessidade de articular a concorrência entre objetivos alternativos e a necessidade de gerir a interdependência e a cooperação organizativa para o alcance dos objetivos políticos. Dentro da lógica política, a gestão pública deve facilitar a expressão de vontades, mediar entre elas e encontrar valores para conduzir as ações. Nessa perspectiva, a análise da gestão pública é indissociável da análise do Estado e sua configuração, o que remete ao papel por ele assumido historicamente em diferentes contextos.

Quanto a redefinição das funções que o Estado, de acordo com Carneiro e Menicussi (2013), a agenda neoliberal preconiza uma transição de um papel intervencionista e dirigista

para um papel regulador, adquirindo materialidade nos projetos políticos de Thatcher, na Inglaterra, e Reagan, nos Estados Unidos. Já a gestão pública contrapõe-se tanto ao modelo de reforma gerencialista quanto ao modelo convencional de administração pública, fundada na burocracia weberiana (que racionaliza os processos administrativos) e associada ao contexto de uma específica proposta de reforma do Estado. Sendo assim, passa a ser influenciada pela ideia de governança democrática, que valorizam a ampliação da participação dos membros da sociedade nas escolhas sociais e ou na gestão pública, não como consumidores de serviços, mas como cidadãos. Desde os anos 1990, a partir dos questionamentos da concepção neoliberal, emergem modelos alternativos como a *public service orientation*, dentre outras propostas reformistas com ênfase em premissas democratizantes.

Carneiro e Menicussi (2013) parte do pressuposto de que a gestão pública é indissociável da discussão do Estado, assim, análises contemporâneas refletem sobre seu papel no século XXI e os desafios postos à gestão pública. Isso se faz num contexto pós “onda” neoliberal.

Para Diniz (2007), o debate internacional nos anos 2000 abandonou a uniformidade e abriu-se ao confronto de ideias e a era das reformas orientadas para o mercado deixou de ser inquestionável apostando-se nas escolhas específicas, na criatividade e especificidades de cada país.

Carneiro e Menicussi (2013) afirma que na primeira década dos anos 2000, destaca-se o papel do Estado na condução das estratégias de desenvolvimento dos países da América Latina e do Caribe, incluindo a provisão de bens públicos e a proteção social com vocação universalista e redistributiva. Para o Brasil, esse plano de desenvolvimento consiste em definir e construir um tipo de Estado que permita superar as brechas em relação a outros países e alcançar o objetivo de crescimento com igualdade. Isso não significa estatismo, mas a definição de um projeto de país e de instrumentos para conduzir o processo de modernização da gestão pública e da sociedade, na medida em que deve estar sujeito a uma concertação nacional e com sinergias público-privadas. Nessa perspectiva, a planificação, entendida enquanto definição de prioridades, é fundamental para se obter uma administração pública transparente e interativa com a sociedade civil. Além da dimensão técnica, a

dimensão política é a chave para a eficácia do processo e deve ser situada nos marcos da democracia por meio de uma gestão pública de qualidade, eficaz, eficiente, honesta, transparente, que preste contas e dialogue com a sociedade civil para resolver os problemas nacionais.

Apostando também no planejamento e referindo-se especificamente ao Brasil, Cardoso Jr (2001) argumenta que ao Estado cabe não apenas fazer as coisas de modo melhor e mais eficiente. Mais do que isto, cabe-lhe a tarefa de induzir, fomentar ou mesmo produzir as condições para a transformação das estruturas econômicas e sociais do país. Em sua visão, torna-se imprescindível reequilibrar e ressignificar as dimensões do planejamento governamental e da gestão pública, tratando-as como unidade de análise e de reconstrução das capacidades do Estado para o desenvolvimento nacional. Essa proposta é construída a partir da constatação da primazia adquirida pela gestão na década de 90 ao lado do desmonte da função e das instituições de planejamento governamental no contexto da reforma do Estado brasileiro. Em defesa do planejamento, considera que a gestão, embora seja atividade de gerenciamento cotidiano da máquina pública, apenas pode fazer sentido estratégico se for portadora de conteúdos e de orientações que impactem positivamente tanto os processos cotidianos de trabalho como os produtos e os resultados finais da ação estatal

Carneiro e Menicussi (2013), as novas teorias do desenvolvimento assumem que crescimento econômico depende de instituições políticas e da capacidade de usar bens coletivos, de forma que o desenvolvimento não é mais visto apenas como um processo de acumulação de capital, mas como um processo de mudança organizacional. E, atribuem centralidade à produção de ideias e ao conhecimento, bem como às habilidades enraizadas nas capacidades dos indivíduos e nas redes que os conectam. A abordagem institucional, que domina o *mainstream* da economia do desenvolvimento, salienta o papel chave de expectativas normativas partilhadas ou regras do jogo. Combinando as duas ideias, a questão central para o desenvolvimento é a definição do arranjo institucional que capacita as sociedades a gerar novas habilidades, conhecimento e ideias e das redes necessárias para tanto.

2.4 Classificação das universidades

Entre as trezentas melhores universidades de uma classificação mundial, a USP está empatada com outras universidades entre o 101º e o 150º lugares, sendo que a UNICAMP e a UNESP não aparecem, de acordo com o *Academic Ranking of World Universities* (2015). Os indicadores para classificar o desempenho acadêmico nessa classificação são: número equivalente de ex-alunos que receberam o Prêmio Nobel e Medalha *Fields*; número equivalente de membros do corpo docente que ganharam tais prêmios; número dos pesquisadores mais citados em todos os artigos; número equivalente de trabalhos publicados na *Nature* ou na *Science*, número equivalente de artigos incluídos no *Science Citation Index* e no *Science Citation Index Social*; média de desempenho docente per capita nos cinco indicadores anteriormente citados (ACADEMIC RANKING OF WORLD UNIVERSITIES, 2015).

No Brasil, USP, UNESP e UNICAMP aparecem entre as seis melhores, de acordo com a classificação do jornal Folha de S. Paulo, em 2015, na seguinte ordem: USP, UNICAMP e UNESP. Os indicadores são: qualidade em pesquisa, ensino, internacionalização, avaliação do mercado e inovação (FOLHA DE S. PAULO, 2015).

No intuito de aprimorar a gestão universitária a USP e a UNESP possuem unidades de formação de gestores e a UNICAMP promove treinamentos. (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2015; UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA 'JÚLIO DE MESQUITA FILHO', 2015a; UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2012b). No esforço pela capacitação e desenvolvimento de competências, Kerr do Amaral (2004) explica que o perfil esperado do servidor público é de um profissional que se adapte ao desafio contemporâneo de desenvolver competências para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

3. MÉTODOS

Este capítulo apresenta a estruturação conceitual teórica, declaração de variável, processo de investigação e o método, o desenvolvimento do instrumento de medida, as organizações estudadas, a coleta e o método de análise de dados.

O método para o processo de investigação é o levantamento (*survey*). Neste trabalho ele é adaptado de Forza (2002) e consiste de um processo sistemático de várias etapas que cumpriram um planejamento a seguir: estruturação conceitual teórica; processo de investigação e método de pesquisa; desenvolvimento do instrumento de medida e dificuldades; método de coleta e definição da população; avaliação do instrumento de medida e pré-testes; e coleta e método de análise de dados.

O levantamento, de acordo com Gil (2002), pretende descrever as características dos respondentes, estudando suas características, geralmente realizadas por pesquisadores sociais que preocupados com a atuação prática. Para Gil (2002) o levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Neste trabalho pretende-se coletar dados de todos os integrantes, constituindo-se o censo. Gil (2002) explica que os censos são extremamente úteis, pois proporcionam informação geral acerca das populações, indispensáveis em boa parte das investigações sociais.

3.1 Estruturação conceitual teórica

Na estruturação conceitual teórica da pesquisa foi realizado um processo de revisão bibliográfica sobre a aplicação do conceito de competências em trabalho em equipe no setor público, que contribuiu para a compreensão do estado da arte sobre conceitos, teorias e

práticas, descoberta de lacunas de conhecimento, elaboração de questões e planejamento da pesquisa, absorção de métodos e técnicas de pesquisas.

A primeira etapa para a construção do questionário é determinar o referencial teórico utilizado para definir as dimensões de competências no trabalho em equipe no setor público, a partir da proposta, em nível conceitual:

“O trabalho em equipe pode aprimorar as competências do servidor público”

Sendo que a hipótese é:

“As competências do servidor público condicionam o grau de desenvolvimento da equipe da organização? ”

Assim, é necessário verificar se **“o grau de desenvolvimento da equipe”** é uma medida numérica ou empírica de quão ampla é a doação do trabalho em equipe na organização, ou, quanto a organização está comprometida com o trabalho em equipe.

3.2 Declaração de variável

Vários autores (Maia, 2001; Hardingham, 2000; Katzenbach e Smith, 1993; Hackman e Wageman, 2005; Leonello e Oliveira, 2007; Amaral et al., 2004; Smith, 2005; Wright et al., 2000; Hull et al., 2011; Le Boterf, 2003; Oliveira e Cassis, 2009; Amaral et al., 2008; Vargas e Souza, 2001; Lahey, 2003; Fuld, 1995; e Fleisher, 2004) deram base para a elaboração do modelo conceitual teórico deste trabalho (constructo), correspondente no quadro 1. O modelo seguiu a lógica por meio das definições nominais e claras, a classificação e a definição das variáveis relevantes.

Foi necessário definir a unidade de análise correspondente ao nível de referência da teoria, testar as definições operacionais dos vários constructos e traduzir a proposta em hipóteses. Sendo que cada variável mediu a influência no desempenho da atividade do trabalho em equipe, de um tipo de atributo de competência, sendo que todas tratam do mesmo objeto de competência em trabalho em equipe, mas cada uma por um aspecto particular e numa categoria particular (conhecimento, habilidade e atitude).

A seguir são apresentadas a dimensão seguidas da respectiva hipótese e variáveis.

Dimensão 1: características de equipe; seus fatores, variáveis e sub-variáveis.

Hipótese 1: “As equipes se organizam de forma diferente, de acordo com sua maturidade. ”

Variável dependente: equipe

Variável independente: maturidade

Dimensão 2: desenvolvimento de equipe

Hipótese 2: “As equipes desenvolvidas possuem alto desempenho. ”

Variável dependente: equipes

Variável independente: alto desempenho

Dimensão 3: Papel de equipe

Hipótese 3: “Cada papel desempenhado possui uma competência específica. ”

Variável dependente: papel

Variável independente: competência

Dimensão 4: Competências

Hipótese 4: “A competência do servidor público condiciona o grau de desenvolvimento da equipe da organização. ”

Variável dependente: competência

Variável independente: grau de desenvolvimento

3.3 Processo de investigação e o método

Para orientar a investigação deste trabalho, o método mais adequado à solução do problema estudado é o levantamento, que compreende encontrar dados em uma mostra significativa de um problema, para obter conclusões mediante análise quantitativa. Foi usado o método de levantamento do tipo descritivo que, segundo Forza (2002), visa o entendimento

da relevância de certo fenômeno e descrição de determinado fenômeno na população, com o objetivo de fornecer subsídios para a construção de teorias ou seu refinamento.

3.4 Desenvolvimento do instrumento de medida

Na construção do instrumento de medida, em formato de questionário, com a finalidade de aferir a competência para o trabalho em equipe, os critérios fundamentais utilizados foram confiabilidade e validade. De acordo com Martins (2006), medidas confiáveis são replicáveis e consistentes, pois geram o mesmo resultado, e medidas válidas são representações precisas das características que se quer medir.

Foi realizada a revisão bibliográfica, um pré-teste com especialistas que avaliaram o questionário, um teste piloto com uma parte da população e, finalmente, a aplicação do questionário ao total da população.

As etapas do levantamento, baseadas em Forza (2002), são as apresentadas na figura 2:

Figura 2. Etapas do levantamento. Fonte: adaptado de Forza (2002)

O quadro 4 representa um resumo das fases do desenvolvimento do levantamento:

Fase do levantamento	Descrição
1- Modelo conceitual teórico:	Conceito: Competência para trabalho em equipe (equipe, trabalho em equipe, competência, papel, maturidade e super equipe).
	Objetivo do levantamento: O objetivo geral deste trabalho é caracterizar o trabalho em equipe com base na abordagem das competências em universidades públicas.
	Unidade de análise: indivíduo
	População: indivíduos que atuam como servidores técnico-administrativos não docentes em universidades públicas
2- Projeto do levantamento	Informações necessárias: Atuação em trabalho em equipe e atributos de competência.
	Fonte para seleção dos respondentes: <ul style="list-style-type: none"> Setores administrativos das universidades USP, UNESP e UNICAMP. Eventos: GEESC I, II e III na EESC/USP; documentos, e-mails e contato telefônico
	Método de coleta: Questionário com 56 questões fechadas, simples e de múltipla escolha, aplicado no ambiente <i>web</i> .
	Desenvolvimento do instrumento de mensuração: <ul style="list-style-type: none"> <u>Questões</u> de cadastro do servidor visam identificar o nível de carreira e o setor em que trabalham. Relacionadas ao trabalho em equipe visam levantar suas características; atributos de competência visam identificar sua importância no desempenho do trabalho em equipe. Para classificar os atributos é usada a escala <i>Likert</i> de cinco pontos; <u>Ambiente Web</u> para a aplicação do questionário; <u>Realização de dois pré-testes</u> com servidores e especialistas com a finalidade de validar o constructo; <u>Carta convite:</u> aos especialistas brasileiros e estrangeiros, dirigentes de recursos humanos das universidades, prefeito de campi, unidades de ensino e prestação de serviço e aos indivíduos para participarem da pesquisa.
3- Teste Piloto	Redação e distribuição das questões: O pré-teste foi importante para aprimorar a ordem e a quantidade das questões, identificar problemas de interpretação e determinar o tempo das respostas.
	Restrições ao piloto: servidores não queriam ser identificados, perguntaram sobre o tema da pesquisa e o número de questões. Houve 55% de respostas.
4- Coleta de dados	Número de convidados: 29.070
	Total de respondentes: 645 Respostas completas: 324 Respostas parciais e em branco: 645 Restrições à pesquisa (resposta à participação não voluntária): 4
	Abordagens de incentivo a participação: reuniões, participação em congressos de servidores; carta às diretorias de Recursos Humanos e às assistências administrativas; informe de comunicação interno via prefeituras de campi e unidades de ensino e de serviço.
	Tempo de coleta: três meses (de maio a agosto de 2015) Integridade dos dados: o ferramental de apoio à coleta de dados gerou um relatório de análise descritiva e outro próprio para a análise estatística no <i>software Statistica</i> .

Quadro 4. Resumo do desenvolvimento e aplicação do levantamento. Fonte: adaptado de Forza (2002)

Continua

Quadro 4 Conclusão

5 -Técnica de análise	Análise estatística: descritiva e multivariada (regressão múltipla, <i>cluster</i> , <i>Spearman</i>). Ferramentas computacionais de apoio: <i>Survey Monkey</i> ; <i>MS Excel</i> , <i>Statistica</i> .
6 -Avaliação do instrumento de mensuração (questionário)	Confiabilidade: Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> de 95,0 % indicou a excelência do instrumento de mensuração, que apresentou índices superiores ao recomendável como muito confiável para o trabalho em equipe e os atributos de competência conhecimento, habilidade e atitude.
	Validação: Aplicação da análise estatística multivariada confirmou a validade das medidas.

Quadro 4. Resumo do desenvolvimento e aplicação do levantamento. Fonte: adaptado de Forza (2002)

Por meio do levantamento descritivo foi possível explorar o trabalho em equipe do servidor técnico e administrativo nas universidades. Cada variável expressou a opinião do servidor no desempenho da atividade do trabalho em equipe na universidade; cada atributo de competência, sendo que, todas as variáveis se referem ao mesmo objeto de competência em trabalho em equipe, mas cada uma por um aspecto particular (papel na equipe, maturidade de equipe e característica de super equipe) e em uma categoria particular (conhecimento, habilidade e atitude).

Os conceitos de equipe e competências em trabalho em equipe, bem como suas dimensões, foram identificados na literatura e transformados em elementos observáveis e mensuráveis.

A escala *Likert* de cinco pontos foi escolhida para ser usada no questionário, pois permite extrair uma resposta positiva, negativa ou neutra, desobrigando o respondente a escolher uma resposta favorável ou desfavorável. Gil (2007) explica que essa escala tem caráter ordinal, portanto, não mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável, mas diante de um enunciado, os respondentes manifestam opinião ou atitude acerca de um problema a ser estudado.

Em escalas com três ou quatro intervalos, muitas vezes as competências avaliadas percebem graus muito similares de importância, por causa da tendência de os respondentes

utilizarem apenas os pontos posteriores da escala, atribuindo muita importância a todas as competências avaliadas, de acordo com Brandão (2012).

A matriz de seleção de opções é usada para classificar respostas de três questões sobre a atividade de equipe, obter uma escala de classificação e atribuir pesos a cada opção de resposta em escala *Likert*, de 1 (menos praticada) a 5 pontos (mais praticada). Assim, os respondentes avaliaram um ou mais itens de linha usando o mesmo conjunto de opções de coluna.

Para atribuir importância aos atributos de competências sobre o trabalho em equipe também foi usada a escala *Likert* de 1 (muito baixo) a 5 pontos (muito alto), com relação ao impacto sobre a atividade de equipe. Essas questões constituíram a maior parte do questionário.

O questionário foi dividido em: carta de apresentação (objetivo da pesquisa, solicitação de colaboração e termo de compromisso e sigilo); uma pergunta sobre participação voluntária; e as questões propriamente ditas, divididas em três seções: a) características da equipe (tamanho, papéis e maturidade de equipe), b) atributos de conhecimento, habilidade e atitude no trabalho em equipe e c) os dados cadastrais.

Os respondentes podiam manifestar sua concordância ou discordância em relação a determinado enunciado, avaliando vários itens que indicam a atitude mais favorável, que recebe valor mais alto e a menos favorável, o mais baixo. O concluo é feito a partir do resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens, ou a moda, ou, ainda, pela resposta mais frequente. As respostas são analisadas para verificar quais os itens que discriminam, mais claramente, entre os que obtêm resultados elevados e baixos na escala total. A escala indica que as pessoas com maior número de respostas estão mais de acordo com determinado anunciado, do que aqueles com menor número de respostas. Para a análise da escala *Likert* é usada a técnica de análise multivariada e a técnica de *cluster*, que agrupa os dados para verificar, por exemplo, se há o mesmo comportamento entre eles.

Quanto à literatura, alguns autores (DURAND, 2000; BRANDÃO, 1999; AMARAL et al., 2004; QUEIROZ e ARAÚJO, 2009; LEONELLO e OLIVEIRA, 2007; MOHRMAN e MOHRMAN, 1995; MOHRMAN, 1995; KATZENBACH e SMITH, 1993, 1994; HARDINGHAM, 2000; GIL, 2007) consideram que na dimensão “competência para o trabalho em equipe”, além dos atributos habilidade e atitude, o profissional deve possuir o

atributo conhecimento para “organização ou estrutura”, “desenvolvimento ou treinamento” e “informação ou comunicação”. Os atributos conhecimento foram agrupados por similaridades nesses três agrupamentos.

Os atributos de conhecimento do “Glossário de Atributos de Competências em Inteligência Competitiva” em “Modelo para o mapeamento de competências” de Amaral et al. (2008) é relacionado ao contexto privado, portanto, os termos foram adaptados ao contexto público. O glossário corresponde a uma descrição dos atributos de competências presentes na base de referência, segundo a visão de especialistas da área de Inteligência Competitiva (IC) e sua função é permitir a obtenção de um consenso sobre os atributos de competência, de forma que os membros da equipe de IC possuam a mesma compreensão de seus significados, de acordo com Amaral et al. (2008).

Leonello e Oliveira (2007) aborda o contexto público quando faz referência a “ter uma visão ampla de mundo e de política pública”. A partir dos atributos na área de saúde, adaptou-se à área administrativa o seguinte: conhecimento técnico específico da profissão; conhecimento de técnicas grupais, conhecimento sobre o serviço e os recursos que ele oferece; a realidade da população; o processo de trabalho; trabalho em equipe; ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas; e dosar conhecimento técnico e habilidade relacional.

Os atributos habilidade são respectivamente: capacidade de organizar equipes, capacidade de liderança, raciocínio estratégico, capacidade de resolução de problemas e capacidade de usar a rede de contatos (Amaral et al., 2004). E os atributos atitude correspondem a: ser simples, modesto e ter consciência da implicação na equipe; se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados; enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas; predisposição para buscar e conhecer o novo; aceitar se adaptar com facilidade às novas situações propostas (Amaral et al., 2004).

A coleta foi feita por meio do ambiente *web Survey Monkey*, próprio para a hospedagem de questionários e realização de pesquisas. De acordo com Brandão (2012), esse tipo de ambiente evita custos de impressão e remessa postal, vieses nas respostas devido à presença da pesquisadora presencialmente ou por telefone e potenciais erros de tabulação das respostas, visto que os dados são capturados direto da fonte (o respondente) e transferidos

automaticamente para um banco de dados, sem que tenha, que ser digitados ou tabulados por terceiros.

3.4.1 Dificuldades

Para conhecer a tendência relacionada ao tema de pesquisa e os principais autores da área realizou-se a revisão bibliográfica. Um questionário foi elaborado especificamente para ser respondido por especialistas. Para encontrar os especialistas também foi feita uma revisão bibliográfica, assim, foi possível identificar os acadêmicos da área e os profissionais que atuam no mercado de desenvolvimento de equipes, porém, esses não o responderam. O pré-teste com os especialistas indicou os atributos que têm validade.

O questionário direcionado aos servidores precisou passar por várias revisões com o objetivo de reduzir o número de perguntas, identificar um tema comum entre elas e agrupá-las próximas umas das outras.

As três universidades levaram de um a seis meses para informar se participariam ou não da pesquisa, o que atrasou a coleta de dados. A primeira universidade a responder que participaria da pesquisa e a submeter o questionário aos servidores, por e-mail, foi a UNESP. Em seguida, a UNICAMP respondeu positivamente e iniciou a pesquisa após quatro meses do início do contato. A USP levou três meses para responder positivamente que participaria e mais três para verificar como enviaria o *link* aos servidores, então, alegou dificuldades técnicas e não o enviou. Assim, autorizou a pesquisadora a fazer a solicitação diretamente nas unidades de ensino e serviço, prefeituras de campi e outros setores não ligados às respectivas unidades. Foi necessário contatar cada unidade da universidade por e-mail e telefone para solicitar o envio do *link* aos servidores e também por meio de informativo de comunicação interno. Isso tomou ainda mais tempo na coleta de dados que terminou em 20 de agosto de 2015.

Uma semana após o início da coleta de dados, em maio de 2015, foi necessário interrompe-la para uma breve revisão estatística, e, então, ela foi reiniciada. No período de coleta, as questões número 55 (qual o setor em que trabalha) e 56 (que tipo de função exerce)

foram modificadas para incluir novas opções, de acordo com as respostas iniciais. Mais opções de cargos foram adicionadas com a finalidade de facilitar a análise estatística. Inicialmente, as opções eram apenas quatro: biblioteca, informática/tecnologia da informação, recursos humanos e outros. A opção ‘outros’ foi importante para identificar tais funções. Em ‘que tipo de função exerce’ foram identificadas: operacional, técnica, gerencial e outros. Então, foram acrescentadas novas alternativas, pois em outros surgiu uma combinação de mais de uma função como, por exemplo, técnica e gerencial, que eram desempenhadas ao mesmo tempo.

3.5 Organizações estudadas

A escolha das organizações estudadas foi feita baseada no fato de constituírem as três maiores universidades públicas do estado de São Paulo. Com a finalidade de desenvolvimento de competências do servidor, cada universidade deve estabelecer uma política de gestão de competências, que irá nortear as diretrizes de uma escola de gestão para fornecer a formação necessária.

Na Universidade de São Paulo (USP) é esperado que as sucessivas gerações de servidores compartilhem dos valores universitários, assim, devem ser preparados para lidar com a dinâmica das transformações do ambiente em que a universidade atua (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2012a). Na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), o servidor deve resgatar o comprometimento profissional e a mobilidade funcional (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2015b). Na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), o servidor deve estar atualizado quanto à gestão estratégica para a universidade; gestão acadêmica e liderança; gestão de mudanças; avaliação e perspectivas da graduação; e inovação na gestão e liderança (UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”, 2015b).

A USP privilegia o modelo de gestão de competências que visa substituir o gerenciamento baseado em cargos por um baseado nos indivíduos, de acordo com Zendron et al. (2013). Das oito competências desejadas ao servidor, uma delas é o trabalho em equipe,

as demais são: orientação para qualidade, para resultados, visão sistêmica, gestão de processos e projetos, gestão do conhecimento, inovação e responsabilidade socioambiental. Sendo que algumas dificuldades são: o estabelecimento de prioridades na realização de ações de capacitação devido ao elevado número de servidores, cidades e especificidades das diferentes unidades e áreas de atuação; consolidação e disseminação de melhores práticas de gestão para toda a universidade, contribuindo para a disseminação e apropriação do conhecimento na instituição; a avaliação de resultados, sendo necessário o desenvolvimento de uma metodologia que avalie não só o resultado de aprendizagem obtido com o curso, mas também o impacto para a universidade; integrar as ações da Escola de Gestão com o modelo de gestão de pessoas da universidade.

A UNESP priorizou a Gestão de Desempenho por meio de um sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional (ADP), após 1998, de acordo com Fernandes (2003). E a UNICAMP, prioriza, atualmente, o processo de Avaliação de Desempenho e Carreira, por meio de consultas à comunidade sobre carreira e processo de avaliação, de acordo com Universidade Estadual de Campinas (2014b).

No intuito de contribuir para a eficiência da gestão por competência nas universidades se pretende caracterizar o trabalho em equipe, com base na abordagem das competências. A seguir, o perfil das universidades pesquisadas (quadro 4).

Perfil	UNESP	USP	UNICAMP
Ano de fundação	1976	1934	1966
Campi	24	11	6
Faculdades e Institutos	34	48	23
Unidades complementares	7	31	26
Colégios Técnicos	3	1	2
Cursos graduação	130	289	68
Cursos de pós-graduação	233	665	156
Alunos de graduação	36.264	58.204	18.338
Alunos de pós-graduação	12.818	29.547	16.195
Total de alunos	50.074	92.792	34.533
Professores	3.730	6.008	2.051
Técnico-administrativos ativos	6.955	17.450	8.130
Número de artigos publicados nos últimos cinco anos	3.440 (base de dados Scopus)	25.653	20.753
Área total	61.913.811,37 m ²	76.314.505 m ²	3.518.602 m ²
Área construída	924.332,76 m ²	1.914.611 m ²	669.641 m ²
Hospitais e anexos	1	4	3
Bibliotecas	30	49	27

Quadro 5. Universidades em números. Fonte: Universidade Estadual Paulista "Júlio De Mesquita Filho (2014), Universidade de São Paulo (2014) e Universidade Estadual de Campinas (2014a).

A Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP é o órgão vinculado à Pró-Reitoria de Administração, responsável por coordenar a implantação de políticas e programas de administração e de desenvolvimento de recursos humanos. E possui dois grupos: Grupo Técnico de Administração de Recursos Humanos e o Grupo Técnico de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos que respondem por atividades específicas (UNESP, 2015). A Escola UNESP de Liderança e Gestão, criada após 2013, procura formar os gestores da universidade por meio de módulos presenciais e à distância.

Na UNICAMP, a Divisão de Planejamento e Desenvolvimento da Diretoria Geral de Recursos Humanos é a responsável pelas ações que subsidiam as unidades nos processos de gestão de pessoas auxiliando-as na identificação, aquisição e no desenvolvimento das competências necessárias aos seus profissionais (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2015a).

Na USP, a Escola Técnica de Gestão foi criada em 2012 e é ligada à Coordenadoria de Administração Geral da universidade; oferece capacitação permanente a docentes em cargos de gestão e a funcionários técnicos e administrativos em parceria com órgãos do governo do estado de São Paulo como a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), a Fundação Prefeito Faria Lima (CEPAM) e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP). A Escola possui três eixos de formação: estratégico (Gestão Institucional, Internacionalização e Excelência na Pesquisa); tático (Sustentabilidade, Incorporação de Tecnologia, Operação Competente e Qualidade na Administração) e operacional (não especificado) (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2012b). Os resultados obtidos reforçam o potencial de contribuição da Escola USP para ampliar a integração entre unidades, a valorização de servidores e a gestão do conhecimento na instituição, explicam Zendron et al. (2013).

No caso de servidores públicos federais, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, editada em 2006, tem como uma de suas finalidades o desenvolvimento do servidor e a adequação de suas competências aos objetivos das instituições. Sendo assim, a gestão por competências é um referencial teórico para a capacitação orientada ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções (BRASIL, 2006). A formação de servidores ou o desenvolvimento de suas competências é uma das funções da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), criada em 2005 e

referência na área, com relação à profissionalização dos servidores públicos no Brasil, tanto federais quanto estaduais e municipais, esses dois últimos conforme a demanda.

Entre as produções da ENAP estão: eventos de aprendizagem; estudos e publicações sobre administração pública; concurso de inovações na gestão pública federal; e cooperações internacionais, explica Kerr do Amaral (2004). Com a finalidade de contribuir na formação de dirigentes públicos, os eventos de aprendizagem da ENAP priorizam a função de concentrar as atividades em três blocos amplos de competências (quadro 5): relações pessoais e interpessoais; competências institucionais e organizacionais; e macro contexto, explica Kerr do Amaral (2004). O trabalho em equipe está incluído no bloco relações pessoais e interpessoais.

Blocos de competências	Competências
Relações pessoais e interpessoais	Estratégias de aprendizagem, democratização das relações de trabalho, liderança, gestão de pessoas, gestão da comunicação, negociação, trabalho em equipe, flexibilidade do comportamento organizacional
Competências institucionais e organizacionais	Planejamento e gestão estratégica, gestão dos sistemas corporativos (gestão de pessoas, suprimentos, informação, orçamento), gestão por resultados, desenvolvimento institucional, governo eletrônico, gestão da mudança, regionalização e arranjos institucionais, regulação
Macro contexto	Políticas públicas, processo decisório, gestão do conhecimento, coordenação governamental, colaboração intergovernamental, governança e governabilidade, valores e ética, pensamento estratégico.

Quadro 6. Competências adotadas pela ENAP. Adaptado de Kerr do Amaral, 2004, p. 6.

3.6 Método de coleta e definição da população

O objeto de estudo consiste em indivíduos que trabalham como servidores técnico-administrativos, não docentes, nas três universidades. De acordo com Brasil (2006), o servidor público é aquele que depende de aprovação prévia em concurso público de provas

ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Para identificar os servidores técnico-administrativos foram realizados contatos com as diretorias de recursos humanos de cada universidade de ensino e de serviço. No caso da USP foi necessário entrar em contato direto com as unidades e prefeituras de campi.

Considerando um total de mais de 29 mil servidores técnico-administrativos nas três universidades e o elevado número de questões, o censo também foi utilizado como método de coleta. De acordo com Gil (2007), os censos são extremamente úteis, pois proporcionam informações gerais acerca das populações, que são indispensáveis em boa parte das investigações sociais.

A unidade de análise são os servidores técnico-administrativos das três maiores universidades públicas do estado de São Paulo: USP, UNESP e UNICAMP.

3.7 Avaliação do instrumento de medida

A avaliação do instrumento de medida se refere a validade e a confiabilidade do questionário, sendo que a validação do constructo determina uma medida de escala para identificar o conceito que deve ser mensurado, de acordo com Chau (1999).

Por meio de dados estatísticos, após os pré-testes, obteve-se o valor de 0,95 para o *Alfa de Cronbach*, via software *Statistica*. O coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só, portanto, o valor de alfa sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala, de acordo com Streiner (2003). O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90, de acordo com Streiner (2003).

Após a coleta final dos dados, houve a confirmação da validade das medidas por meio da análise estatística.

3.7.1 Pré-teste com servidores

Houve contato pessoal com alguns dos servidores que, antes de responderem o questionário, gostariam de saber o número de perguntas, o tempo de resposta, se era anônimo e qual o tema. Então, o pré-teste foi enviado por e-mail, a 34 servidores de uma das universidades participantes, dos quais 19 responderam (55,88%), sendo 17 respostas válidas. O envio do questionário foi feito por meio de um formulário eletrônico, portanto, permitiu que os servidores respondessem no tempo que lhes era conveniente, sem a presença da pesquisadora, para que não fossem constrangidos evitando vieses em suas respostas.

Após a aplicação, foi realizada uma avaliação semântica, já que os respondentes são de níveis de escolaridade distintos e exercem diferentes funções. Sendo assim, foi possível reduzir o número de itens e reordená-los e, assim, assegurar a compreensão das perguntas e resposta a todos os itens do questionário. A avaliação semântica verifica se a apresentação, o enunciado, a escala e os itens do questionário são bem compreendidos pelos respondentes, explica Brandão (2012).

3.8 Coleta e método de análise de dados

O questionário foi enviado no dia 18 de maio de 2015 e a pesquisa encerrada em 11 de agosto, portanto, foram três meses de coleta de dados. Foi escolhida a estratégia de aplicação de questionário por meio de censo devido ao grande número de itens no questionário, 56 questões, e devido à distância geográfica entre os respondentes e a pesquisadora, abrangendo campi universitários em todo o estado de São Paulo.

Os respondentes eram livres para deixar críticas e sugestões sobre o questionário, que poderiam contribuir para modificá-lo, ainda que durante a coleta. Assim, surgiram contribuições que foram divididas em ‘sugestões sobre o questionário’ e ‘sugestões sobre a universidade’ (anexos VII e VIII).

Para analisar os dados foram usados os recursos do sítio *Survey Monkey*, por meio do qual a pesquisa foi aplicada, bem como o programa científico *Statistica (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)*. Este trabalho analisou os dados quantitativos, a partir do censo, com a finalidade de aceitar, ou rejeitar, as relações hipotéticas entre as variáveis e estabelecer uma base de referência que contribuísse no planejamento e desenvolvimento das equipes. Conforme Kerlinger (1979), por meio da estatística é possível avaliar os dados quantitativos de amostras de observações com a finalidade de resumir os dados e aceitar, ou rejeitar, relações hipotéticas entre as variáveis.

Métodos de análise diferentes foram empregados conforme os dados (descritiva, multivariada -*cluster*). A descrição dos dados tipifica o grupo pesquisado, indica variabilidade dos indivíduos, verifica sua distribuição quanto às variáveis e mostra a força e a direção da relação entre as variáveis estudadas, explica Gil (2007). A análise multivariada considera algumas variáveis relacionadas simultaneamente, sendo todas consideradas igualmente importantes, ao menos inicialmente, de acordo com Manly (2008). Para avaliar as contribuições de cada variável independente, calcula-se o conjunto das variáveis independentes sobre a variável dependente, por meio da regressão múltipla, explica Kerlinger (1979).

Como parte do método da análise multivariada, a análise de agrupamento (*cluster*) foi adotada e as técnicas hierárquicas produziram um dendrograma (figura 3). Tal método começa com o cálculo das distâncias de cada objeto a todos os outros objetos. Os grupos são formados por um processo de aglomeração, em que todos os objetos começam sozinhos em grupos de um, os grupos próximos são gradualmente fundidos até que, finalmente, todos os objetos estão em um mesmo grupo, esclarece Manly (2008). Para a formação de grupos homogêneos, com a representação em distância euclidiana (distância métrica) foram empregados os métodos de agrupamento hierárquico (Ward) e de Spearman, em que o coeficiente é uma medida de correlação não-paramétrica. Spearman (1904) explica que a

matriz de correlação possui uma propriedade de que quaisquer duas linhas são quase proporcionais se as diagonais forem ignoradas.

Figura 3. Exemplo de dendrograma. Fonte: dados primários.

4.RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos: análise descritiva; perfil dos respondentes; atributos da competência para o trabalho em equipe (o CHA para o trabalho em equipe, papel de equipe, maturidade de equipe, e super equipe); e os indicadores de competência (medidas).

A maioria dos servidores respondeu afirmativamente aos itens para um elevado desenvolvimento de trabalho em equipe. Sendo assim, este trabalho considera que os servidores tendem a se comportar como membros de equipes de alto desenvolvimento.

4.1 Análise descritiva

Vinte e nove mil servidores técnico-administrativos das universidades receberam um questionário de 56 perguntas, que foi acessado por 645 deles, sendo que 629 responderam afirmativamente à participação voluntária. Para fins de análise, são consideradas 100% das respostas voluntárias. De 629 acessos, 324 servidores responderam às 56 perguntas, porém, o número de respondentes varia em cada uma. Ainda assim, 324 são consideradas respostas válidas.

4.2 Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes pode ser verificado no quadro 7. Já o quadro 8 revela que o setor de trabalho, em sua maioria, são bibliotecas (10,55%), setores de informática ou tecnologia da informação (7,45%), área acadêmica (7,14%) e recursos humanos (5,90%). Outros setores importantes com relação à tomada de decisão nas universidades também

aparecem: administração (4,03%), diretoria (2,79%), prefeitura de campus (3,41%) e reitoria (1,55%).

Questão	Resultado	N. de respondentes
Sexo	57,05% mulheres 42,95% homens	314
Local de trabalho	59,68% UNESP 24,19% UNICAMP 16,13% USP	312
Tempo de serviço	46,45% até 10 anos 37,10% de 20 a 30 anos 14,84% de 10 a 20 anos 0,65% aposentado, mas continua trabalhando 0,97% mais que 30 anos	312
Nível de escolaridade	50,96% pós-graduação 36,86% graduação completa 5,45% ensino médio 4,17% graduação em andamento 1,92% pós-graduação incompleta 0,64% outras	314
Número de pessoas por equipe	33,97% de 3 a 5 22,12% de 6 a 8 8,33% de 1 a 2 31,41% 9 ou mais 4,17% outras	395
Função exercida (por nível)	42,72% técnico 16,18% gerencial 12,62% operacional 7,12% técnica e gerencial 5,50% técnica e operacional 5,50% operacional, técnica e gerencial 0,32% docência (graduação, pós-graduação e pesquisa) 0,32% pesquisa, apenas 10,35% outros - não souberam identificar por nível	311
Chefia de setor	30,87% é chefe atualmente 69,13% não é chefe atualmente (Pesquisa realizada entre maio e agosto de 2015)	313

Quadro 7. Análise descritiva. Fonte: dados primários.

Os setores de trabalho são diversos e aparecem na resposta de 322 servidores (quadro 8).

Porcentagem	Setor	N. respondentes do total de 322
10,55%	Biblioteca	34
7,45%	Informática / Tecnologia da Informação	24
7,14%	Área Acadêmica	23
5,90%	Recursos Humanos	19
4,96%	Graduação	16
4,65%	Laboratório	15
4,65%	Departamento	15
4,03%	Administração	13
3,72%	Outros	12

Quadro 8. Análise descritiva por setor. Fonte: dados primários.

Continua

Quadro 8 Conclusão

Porcentagem	Setor	N. respondentes do total de 322
3,41%	Prefeitura do Campus	11
3,41%	Contabilidade ou Finanças	11
2,79%	Pós-graduação	9
2,79%	Diretoria	9
2,48%	Compras	8
2,17%	Comunicação	7
2,17%	Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	7
1,86%	Hospital Universitário	6
1,55%	Vigilância	5
1,55%	Reitoria	5
1,24%	Núcleo de Atendimento à Comunidade	4
1,24%	Manutenção	4
1,24%	Docência	4
0,93%	Secretaria	3
0,93%	Odontologia	3
0,93%	Materiais	3
0,93%	Extensão universitária	3
0,93%	Enfermaria	3
0,93%	Arquivo e Documentação	3
0,93%	Medicina do Trabalho	3
0,93%	Economia, Planejamento e Gestão	3
0,93%	Área de Saúde	3
0,62%	Triagem de Pacientes	2
0,62%	Relações Externas	2
0,62%	Núcleo de Educação a Distância	2
0,62%	Graduação e Pós-graduação	2
0,62%	Faculdade de Engenharia	2
0,62%	Estágio e Egressos	2
0,62%	Creche	2
0,62%	Audiovisual	2
0,62%	Análise clínica	2
0,62%	Revista Científica e Editoria	2
0,62%	Pesquisa	2
0,31%	Segurança do Trabalho	1
0,31%	Relações Internacionais	1
0,31%	Pós-graduação e Extensão Universitária	1
0,31%	Necropsia	1
0,31%	Grupo de Benefícios Sociais	1
0,31%	Colégio Técnico Industrial	1

Quadro8. Análise descritiva por setor. Fonte: dados primários.

4.3 Percepção dos respondentes na dimensão CHA para trabalho em equipe

Nesta subseção é apresentada a percepção dos respondentes na dimensão ‘CHA para trabalho em equipe’ com relação aos atributos conhecimento, habilidade e atitude.

4.3.1 Atributo ‘conhecimento’

As 44 questões relativas à dimensão ‘CHA’ e seus fatores, que identificaram o atributo conhecimento, foram respondidas em escala Likert de cinco pontos, conforme o quadro 9.

Escala	Nível	Descrição
1	Muito baixo	Nenhum impacto sobre a atividade de equipe
2	Baixo	A ausência não compromete a atividade de equipe
3	Médio	Têm algum impacto nas atividades
4	Alto	Impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe
5	Muito alto	A ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho

Quadro 9. Escala Likert de cinco pontos, nível de concordância e descrição da atividade. Fonte: dados primários.

As questões são analisadas abaixo, de acordo com a ordem e percentual de concordância dos respondentes, o conceito relacionado ao constructo, o fator (atributo do CHA) e seus respectivos autores. O percentual de concordância dos respondentes foi obtido pela soma do valor dado pelos respondentes a cada escala *Likert* correspondente em cada uma das 44 questões relativas ao atributo conhecimento da dimensão ‘CHA’.

A opção 5 foi a mais assinalada para apenas duas questões: ‘ter comunicação dentro dos grupos’, com 50,81% das respostas e ‘ter conhecimento técnico específico da profissão’ com 47,23%, conforme quadro 10.

Concordância	Percentual	Conceito	Fator	Autor
1°	50,81%	Ter comunicação dentro dos grupos	Organização ou estrutura	Smith (2005)
2°	47,23%	Ter conhecimento técnico específico da profissão	Desenvolvimento ou treinamento	Leonello e Oliveira (2007)

Quadro 10. Alto impacto no atributo conhecimento CHA equipe. Fonte: dados primários.

As demais questões tiveram o ponto 4 (alto - impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe) como o mais assinalado, com concordância, em percentagem, acima de 38%. Sendo que a afirmação com a qual menos concordaram é ‘conhecer técnica de reuniões’ com 38,71%.

As cinco primeiras afirmações com maior concordância estão acima de 58%: ‘ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir os erros’ com 58,39%, ‘oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe’ com 59,74% e ter qualidade e quantidade de informação trocadas entre os membros da equipe’ com 58,25% de concordância, ‘aprender com os outros e ter tolerância ao erro’ com 56,27% ‘promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo’ com 55,48%. Sendo que 18 afirmações tiveram mais de 50% de concordância, de acordo com o quadro 11.

Concordância	Percentual	Conceito	Fator	Autor
1º	59,74%	Oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe	Desenvolvimento ou treinamento	Hull et al. (2011)
2º	58,39%	Ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir os erros	Desenvolvimento ou treinamento	Hull et al. (2011)
3º	58,25%	Ter qualidade e quantidade de informação trocadas entre os membros da equipe	Informação ou comunicação	Hull et al. (2011)
4º	56,27%	Aprender com os outros e ter tolerância ao erro	Desenvolvimento ou treinamento	Smith (2005) e Le Boterf (2003)
5º	55,48%	Promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo	Desenvolvimento ou treinamento	Smith (2005) e Le Boterf (2003)
6º	54,22%	Fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento	Desenvolvimento ou treinamento	Hull et al. (2011)
7º	54,17%	Desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes	Organização ou estrutura	Wright et al. (2000)
8º	54,05%	Facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos e trabalho	Desenvolvimento ou treinamento	Leonello e Oliveira, 2007 e Amaral et al. (2004)
9º	53,72%	Aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores a sua	Desenvolvimento ou treinamento	Smith (2005) e Le Boterf (2003)
10º	53,38%	Obter potência, apoio social, compartilhamento de carga de trabalho	Organização ou estrutura	Smith (2005)

Quadro 11. Atributo conhecimento CHA equipe, no ponto 4 (alto- impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe). Fonte: dados primários.

Continua

Quadro 11 Continuação

Concordância	Percentual	Conceito	Fator	Autor
11º	53,25%	Servir como um membro efetivo de equipe e em função de facilitação e mediação	Desenvolvimento ou treinamento	Wright et al. (2000)
12º	52,79%	Conhecimento de soluções de compartilhamento de informação que estimule o trabalho em rede	Informação ou comunicação	Amaral et al. (2004)
13º	51,95%	Dosar conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional	Desenvolvimento ou treinamento	Leonello e Oliveira, 2007
14º	51,94%	Ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo	Organização ou estrutura	Smith (2005)
15º	51,61%	Fazer gestão e ter calendário de atividades	Organização ou estrutura	Hull et al. (2011)
16º	50,97%	Promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe	Desenvolvimento ou treinamento	Smith (2005)
17º	50,81%	Capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação	Informação ou comunicação	Amaral et al. (2004)
18º	50,65%	Conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização	Organização ou estrutura	Amaral et al. (2004)
19º	49,52%	Técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e <i>feedback</i>	Desenvolvimento ou treinamento	Oliveira e Cassis (2009)
Duas em 20º	49,84%	Ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos' E 'conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto	Desenvolvimento ou treinamento. E Informação ou comunicação	Smith (2005). E Amaral et al. (2004)
21º	48,72%	Ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas	Organização ou estrutura	Leonello e Oliveira (2007)
22º	48,51%	Conhecimento dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento e ter um projeto de trabalho	Organização ou estrutura	Amaral et al. (2004)
23º	48,23%	Interdependência de atividades, metas, <i>feedback</i> e recompensas	Desenvolvimento ou treinamento	Wright et al. (2000)
24º	47,73%	Conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere	Informação ou comunicação	Amaral et al. (2004)

Quadro 11. Atributo conhecimento CHA equipe, no ponto 4 (alto- impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe). Fonte: dados primários.

Continua

Quadro 11 p

Concordância	Percentual	Conceito	Fator	Autor
25º	47,27%	Ter conhecimento em trabalho de equipe (terminologia, conceitos, utilidades, implantação e operacionalização)	Desenvolvimento ou treinamento	Oliveira e Cassis (2009)
26º	44,84%	Estágios de formação e desempenho de equipes	Desenvolvimento ou treinamento	Oliveira e Cassis (2009)
27º	43,73%	Ter conhecimento da linguagem técnica do setor	Desenvolvimento ou treinamento	Amaral et al. (2004)
28º	42,58%	Conhecimento em hardware (equipamentos) e software (aplicativos) relacionados a sua função	Desenvolvimento ou treinamento	Amaral et al. (2004)
29º	42,07%	Grupos de trabalho autônomos (ou auto-geridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto	Desenvolvimento ou treinamento	Smith (2005)
30º	39,81%	Ter caracterização, tipologia e funções dos grupos	Desenvolvimento ou treinamento	Oliveira e Cassis (2009)
31º	38,71%	Conhecer técnica de reuniões	Desenvolvimento ou treinamento	Oliveira e Cassis (2009)

Quadro 11. Atributo conhecimento CHA equipe, no ponto 4 (alto- impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe). Fonte: dados primários.

4.3.2 Atributo ‘habilidade’

A maioria concorda que a ‘capacidade de raciocínio estratégico’ e a ‘capacidade de resolução de problemas’ são as duas primeiras habilidades mais importantes, seguidas das demais, de acordo com o quadro 12.

Concordância	Percentual	Conceito/fator	Autor
1º	54,19%,	Capacidade de raciocínio estratégico	Amaral et al. (2004)
2º	51,78%,	Capacidade de resolução de problemas	
3º	47,57%	Capacidade de usar a rede de contatos	
4º	44,74%	Capacidade de organizar equipes	
5º	44,16%	Capacidade de liderança	

Quadro 12. Fator atributo habilidade CHA equipe em ordem crescente. Fonte: dados primários.

4.3.3. Atributo ‘atitude’

Os respondentes consideram, principalmente, cinco atitudes mais relevantes para o trabalho em equipe, entre as seis apresentadas pela literatura, com mais de 50% de concordância (quadro 13).

Concordância	Percentual	Conceito / fator	Autor
1º	56,13%	Aceitar se adaptar com facilidade às novas situações propostas	Amaral et al., (2004)
2º	54,22%	Ter predisposição para buscar e conhecer o novo	
3º	57,14%	Se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados	
4º	52,26%	Ter consciência de sua implicação na equipe	
5º	50,16%	Enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas	
6º	36,45%	Ser simples e modesto	

Quadro 13. Fator atributo atitude CHA equipe em ordem crescente. Fonte: dados primários.

O resultado da análise dos constructos resultou na confirmação dos fatores e variáveis que constituem as dimensões: ‘características de equipe’, composta pelo fator ‘papéis de equipe’ e a dimensão ‘desenvolvimento de equipe’ composta pelos fatores ‘maturidade de equipe’ e ‘super equipe’ e a dimensão ‘competências para o trabalho em equipe’ composta pelos fatores: atributo ‘conhecimento para a estrutura’, ‘conhecimento para o treinamento’, ‘conhecimento para a comunicação’, ‘habilidade’ e ‘atitude’. A elaboração do constructo pode ser verificada pela clara distinção entre eles.

4.4 Percepção dos respondentes na dimensão papéis de equipe

A questão sobre ‘atividades que você realiza como membro de equipe’, cuja finalidade é identificar o papel de equipe, é importante para identificar também a intensidade com que aquele papel é praticado. Portanto, é possível afirmar que os papéis mais desempenhados são, respectivamente: avaliador, relator, coletor e integrador. O papel de coordenador foi desconsiderado pelos respondentes.

A matriz de seleção de opções (quadro 14) foi usada nessa questão para obter uma escala de classificação, por meio da atribuição de peso, a cada opção de resposta em escala Likert de cinco pontos: sendo 1 a menos praticada e 5 a mais praticada. Assim, os respondentes avaliaram os itens de linha (papéis de equipe) usando o mesmo conjunto de opções de coluna (de 1 a 5).

Pontuação	Intensidade de ação
1	Menos praticado
2	Pouco praticado
3	Mais ou menos praticado
4	Muito praticado
5	Mais praticado

Quadro 14. Matriz de seleção de opções para escala de classificação.

A figura 4 descreve o papel, a escala, o total de respondentes com as respectivas respostas.

	1	2	3	4	5	Total
Organizo reuniões (fixo horários e local)	44.30% 136	10.75% 33	14.66% 45	9.45% 29	20.85% 64	307
Aponto soluções para falhas	5.48% 17	10.97% 34	22.90% 71	32.26% 100	28.39% 88	310
Elucido os objetivos do trabalho	8.44% 26	14.61% 45	24.03% 74	25.32% 78	27.60% 85	308
Procuro ou colete material	7.14% 22	16.88% 52	19.48% 60	24.35% 75	32.14% 99	308
Unifico os resultados	12.09% 37	12.42% 38	17.32% 53	29.08% 89	29.08% 89	306

Papel desempenhado na equipe (1 menos praticado e 5 mais praticado) e total de respondentes

Figura 4. Descrição de papel, escala, intensidade de prática dos papéis e o total de respondentes. Fonte: dados primários.

O papel de coordenador (organizo reuniões) é o menos praticado, portando, recebe alta atribuição de valor na coluna 1 (44,30%) e baixa nas colunas 4 (9,45%) e 5 (20,85%). Já o papel de avaliador (aponto soluções para falhas) é o mais praticado e recebe alta avaliação nas colunas 4 e 5, respectivamente com 32,26% e 28,39% das respostas e, portanto, baixa na coluna 1, com 5,48%. O papel de integrador (elucido os objetivos do trabalho) classificado como ‘mais ou menos praticado’ referente a coluna 3 e às seguintes 4 e 5, aparecem com 24,03%, 25,32% e 27,60%, respectivamente. O coletor (procuro ou colete material) é o mais

praticado com 24,35% na coluna 4 e 32,14% na coluna 5. O papel de relator (unifico os resultados) possui 29,08% nas colunas 4 e 5.

Portanto, os papéis que receberam mais respostas nos níveis 4 e 5 são os mais praticados, conforme o quadro 15.

Por ordem de prática	Papel	Soma dos níveis 4 e 5
1º	Avaliador	60,65%
2º	Relator	58,16%
3º	Coletor	56,49%
4º	Integrador	52,92%
5º	Coordenador	33,00%

Quadro 15. Soma dos níveis em que o papel é mais praticado e papéis desempenhados. Fonte: dados primários.

Para confirmar o resultado da análise descritiva sobre o papel de equipe é usada a análise multivariada, em que há mais de uma variável independente, ou mais de uma variável dependente, ou ambas, para se estudar, de acordo com Kerlinger (1979). Neste trabalho, cada papel de equipe é uma variável e possui um efeito sobre as demais.

O quadro 16 apresenta a descrição e a abreviação usada na análise estatística dos dados.

Papel	Descrição	Abreviação
Coordenador	Organiza reuniões (fixa horários, local)	OR
Avaliador	Aponta soluções para falhas	AS
Integrador	Elucida os objetivos do trabalho	EO
Coletor	Procura e coletar material	CM
Relator	Unifica resultados	UR

Quadro 16. Descrição dos papéis de equipe e abreviação para fins estatísticos.

O agrupamento dos dados (figura 5) comprova a análise descritiva, em que o papel menos praticado nas equipes é o de coordenador (OR). Assim, no entendimento dos respondentes, as atividades que ocorrem mais conjuntamente (em grupo) são as de integrador (EO - elucido os objetivos do trabalho) e avaliador (AS - aponto soluções para falhas) e também relator (UR - unifico os resultados) e coletor (CM - procuro ou coeto material), conforme sua distância de ligação.

Figura 5. Análise de *cluster* dos papéis de equipe. Fonte: dados primários.

Por meio da análise de *cluster* criaram-se dois grupos homogêneos que resultaram em quatro variáveis para ‘papel de equipe’, desconsiderando o coordenador, cuja ligação está distante das demais, portanto, ‘coordenador’ está fora do contexto da equipe.

Para indicar a correlação entre as variáveis de papel de equipe (OR, AS, EO, CM e UR) adotou-se o maior índice, que mostra uma forte relação de dependência (quadro 17), expressa por um coeficiente entre +1,00 e -1,00, em que qualquer associação positiva é a mais forte possível.

Valor de Q	Descrição
+1,00	Correlação positiva perfeita
+0,70 a 0,99	Correlação positiva muito forte
+0,50 a 0,69	Correlação positiva substancial
+0,30 a 0,49	Correlação positiva moderada
+0,10 a 0,29	Correlação positiva baixa
+0,01 a 0,09	Correlação positiva ínfima
0,00	Nenhuma correlação
-0,01 a 0,09	Correlação negativa ínfima
-0,10 a 0,29	Correlação negativa baixa
- 0,30 a 0,49	Correlação negativa moderada
-0,50 a 0,69	Correlação negativa substancial
-0,70 a 0,99	Correlação negativa muito forte
-1,00	Correlação negativa perfeita

Quadro 17. Valores para correlação, onde Q (coeficiente) de Yule varia de +1,00 a -1,00. (Adaptado de GIL, 2007, p.179)

Por meio da análise de Spearman, a figura 6 mostra a relação de dependência entre as variáveis, ou papéis de equipe, permitindo verificar que há apenas uma variável isolada com relação às quatro restantes: o papel de coordenador (OR). Quanto mais próximos os índices de variáveis, mais conjuntamente os papéis são desempenhados, sendo assim, quanto maior o índice positivo, mais forte é sua relação entre as variáveis.

	OR	AS	EO	CM	UR
OR	1,000000	0,331007	0,369165	0,255131	0,460338
AS	0,331007	1,000000	0,621911	0,305585	0,430171
EO	0,369165	0,621911	1,000000	0,250941	0,544775
CM	0,255131	0,305585	0,250941	1,000000	0,489408
UR	0,460338	0,430171	0,544775	0,489408	1,000000

Figura 6. Relação de dependência entre as variáveis de papel de equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho, a maior relação. Fonte: dados primários.

Há duas relações positivas substanciais entre avaliador (AS) e integrador (EO) com um índice de +0,62, e entre relator (UR) e integrador (EO) cujo índice é +0,54, sendo

consideradas ‘correlações positivas substanciais’. Já a relação entre o avaliador (AS) e o relator (UR) possui o índice + 0,43, correspondente a uma ‘correlação positiva moderada’.

É possível dizer que alguns respondentes desempenham mais um papel do que os outros, enquanto alguns praticam mais os papéis de avaliador (AS) e integrador (EO), outros praticam mais os papéis de relator (UR) e integrador (EO), outros entre avaliador (AS) e relator (UR). Assim, o papel de coordenador (OR) permanece fora desses conjuntos e é desconsiderado pelos respondentes.

Embora com intensidade de relação mais fraca que as outras, a figura 7 mostra mais uma relação entre os papéis praticados pelos respondentes: coletor e relator.

Figura 7. Índice de relação entre os papéis de equipe. Fonte: dados primários

Portanto, é possível afirmar que quatro papéis de equipe são imprescindíveis: a) avaliador - aponta soluções para falhas (AS); b) integrador - elucida os objetivos do trabalho (EO); c) relator - unifica os resultados (UR); e d) coletor - procura e coleta material (CM).

E ainda se sabe que os respondentes que elucidam os objetivos do trabalho também apontam soluções para falhas; os que elucidam os objetivos do trabalho também unificam os resultados; e os que unificam os resultados também apontam soluções para falhas; os que procuram e coletam material também unificam os resultados.

4.5 Percepção dos respondentes na dimensão maturidade de equipe

A análise multivariada é aplicada à hipótese 1 deste trabalho “as equipes se organizam de forma diferente, de acordo com sua maturidade”, pois apresenta a variável dependente ‘equipes’ e a variável independente ‘maturidade’. A equipe depende do nível de sua maturidade para determinar de que forma se organiza, portanto, a questão sobre ‘o comportamento da equipe da qual participo’ procura conhecer o nível de maturidade das equipes com a finalidade de identificar o seu estágio de desenvolvimento.

Os níveis de maturidade, em ordem decrescente (de 5 a 1) e a escala Likert estão no quadro 18, a seguir.

Abreviação	Nível de maturidade	Descrição
CP	5-Equipe de alta <i>performance</i>	Há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva
CO	4-Equipe real	Somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros
EO	3- Equipe potencial	Os membros precisam de esclarecimentos sobre os objetivos e devem “cobrir” seus companheiros
OI	2- Pseudo-Equipe	O grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não há ganho coletivo
GT	1- Grupo de trabalho	A responsabilidade e o objetivo são individuais, não há muito progresso nos trabalhos

Quadro 18. Abreviação para fins estatísticos, nível e descrição de maturidade.

A figura 8 descreve o nível de maturidade, a escala, o total de respondentes com as respectivas respostas.

	1	2	3	4	5	Total
A responsabilidade e o objetivo são individuais, não há muito progresso nos trabalhos.	36.81% 113	17.59% 54	28.34% 87	11.07% 34	6.19% 19	307
O grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não há ganho coletivo.	41.86% 126	21.26% 64	20.93% 63	10.30% 31	5.65% 17	301
Os membros precisam de esclarecimentos sobre os objetivos e devem “cobrir” seus companheiros.	16.72% 51	19.67% 60	26.89% 82	20.33% 62	16.39% 50	305
Somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros.	10.42% 32	14.98% 46	18.89% 58	26.06% 80	29.64% 91	307
Há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva.	11.48% 35	15.74% 48	20.00% 61	25.57% 78	27.21% 83	305

Figura 8. Descrição dos níveis de maturidade da equipe, intensidade desempenhada (de 1 menos praticado a 5 mais praticado) e o total de respondentes para cada nível. Fonte dados primários.

De acordo com a escala *Likert* ‘muito praticado’ (4) e ‘mais praticado’ (5), a atividade desempenhada para o nível de maturidade ‘equipe real’ em que ‘somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros’ (CO) recebe 55,7% das respostas. Em seguida, com 52,78% está o nível de maturidade ‘equipe de alta *performance*’, em que ‘há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva’ (CP). A seguir, surge o nível de maturidade ‘pseudo-equipe’, que corresponde ao ‘grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não há ganho coletivo’ (OI) com 15,95 % das respostas. O nível ‘grupos de trabalho’, cuja ‘responsabilidade e o objetivo são individuais, não há muito progresso nos trabalhos’ obteve 17,26% (GT), e o nível ‘equipe potencial’, cujos “membros precisam de esclarecimentos sobre os objetivos e devem ‘cobrir’ seus companheiros” (EO) com 36,72% das respostas. Os dois últimos níveis de maturidade são considerados atividades menos praticadas pelas equipes.

Sendo os níveis 1, 2 e 3 de maturidade menos praticados e os níveis 4 e 5 os mais praticados, é possível dizer que o comportamento das equipes é, majoritariamente, de ‘equipe real’ e de ‘alta *performance*’, o correspondente a altos níveis de maturidade, conforme o quadro 19.

Ordem de comportamento	Nível de maturidade	Escalas de ação 4 e 5
1º	4-Equipe real	55,70%
2º	5-Equipe de alta <i>performance</i>	52,78%
3º	3- Equipe potencial	36,72%
4º	1- Grupo de trabalho	17,26%
5º	2- Pseudo-Equipe	15,95 %

Quadro 19. Soma dos níveis em que a maturidade atinge 4 e 5 e a sequência do comportamento das equipes.
Fonte: dados primários.

Por meio da análise de *cluster* é possível confirmar que os níveis de maturidade 4 e 5 representam os comportamentos mais praticados nas equipes por meio do agrupamento dos dados (figura 09) e comprovar que ambos ‘há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva’ (CP) e ‘somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros’ (CO) aparecem agrupados entre eles e isolados dos demais 1, 2 e 3, que constituem outro grupo.

Figura 9. Distância de ligação e maturidade de equipe. Fonte: dados primários.

Há dois grupos bem distintos, em que os respondentes acreditam que suas equipes caracterizam-se por um comportamento de ‘alta *performance*’ (CP) em que ‘há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva’ e a ‘equipe real’ (CO) em que ‘são poucos, têm habilidades complementares e confiam uns nos outros’. E o outro, em que ‘equipe potencial’ (EO) cujos ‘membros precisam de esclarecimentos sobre os objetivos e devem cobrir seus companheiros’ aparece mais próxima a um agrupamento em que demonstra grande afinidade. Este agrupamento é composto pelas ‘pseudo-equipe’ (OI), cujo ‘grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não há ganho coletivo’ e o ‘grupo de trabalho’ (GT), em que a ‘responsabilidade e o objetivo são individuais e não há muito progresso nos trabalhos’.

A figura 10 mostra a relação de dependência entre as variáveis de maturidade da equipe.

	OI	GT	EO	CO	CP
OI	1,000000	0,628353	0,189417	-0,398959	-0,490200
GT	0,628353	1,000000	0,195110	-0,355664	-0,420927
EO	0,189417	0,195110	1,000000	0,030272	-0,105562
CO	-0,398959	-0,355664	0,030272	1,000000	0,649655
CP	-0,490200	-0,420927	-0,105562	0,649655	1,000000

Figura 10. Relação de dependência entre as variáveis de maturidade da equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho a maior relação. Fonte: dados primários.

Quanto mais próximos os índices de variáveis de maturidade das equipes, mais forte é a relação entre as variáveis. Por meio da análise de Spearman, observa-se a relação de dependência entre as variáveis, ou níveis de maturidade de equipe, que reitera as informações anteriores, em que há uma forte relação entre equipe de alta *performance* (CP) e equipe real (CO), cujo índice de correlação é o maior: 0,64, correspondente a correlação positiva substancial. Em seguida, aparecem grupo de trabalho (GT) e pseudo-equipe (OI) com índice de 0,62 (correlação positiva substancial); equipe potencial (EO) e grupo de trabalho (GT) com 0,19 (correlação positiva baixa); equipe potencial (EO) e pseudo-equipe (OI) 0,18 (correlação positiva baixa); e equipe real (CO) e equipe potencial (EO) que apresenta o menor índice de correlação 0,03 (correlação positiva ínfima). A figura 11 comprova essas relações.

Figura 11. Índice de relação entre níveis de maturidade de equipe. Fonte: dados primários.

Portanto, é possível dizer que há uma proximidade de comportamento entre as equipes em diferentes níveis e que as três análises acima confirmam os resultados entre si.

4.6 Percepção dos respondentes na dimensão super equipe

As super equipes são divididas em sete características (quadro 20).

Abreviação	Característica de super equipe
CE	Comunicação eficaz entre os membros
EE	Abordagem de trabalho em equipe eficiente
CM	Compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um
AC	Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade
NA	Altos níveis de criatividade
HL	Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos
FC	Representantes executam funções de coordenação entre as equipes

Quadro 20. Descrição das características da super equipes e abreviação.

A figura 12 descreve as características da super equipe, a escala e o total de respondentes com as respectivas respostas.

	1	2	3	4	5	Total
Comunicação eficaz entre os membros	10.00% 31	16.77% 52	29.03% 90	27.74% 86	16.45% 51	310
Abordagem de trabalho em equipe eficiente	10.32% 32	15.48% 48	24.84% 77	33.87% 105	15.48% 48	310
Compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um	13.27% 41	17.48% 54	28.80% 89	23.30% 72	17.15% 53	309
Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade	14.66% 45	18.89% 58	26.71% 82	24.76% 76	14.98% 46	307
Altos níveis de criatividade	17.53% 54	24.68% 76	26.62% 82	19.16% 59	12.01% 37	308
Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos	13.23% 41	22.26% 69	32.90% 102	20.00% 62	11.61% 36	310
Representantes executam funções de coordenação entre as equipes	16.07% 49	20.98% 64	27.21% 83	21.31% 65	14.43% 44	305

Figura 12. Características da super equipe, escala e total de respondentes. Fonte: dados primários.

A escala Likert mostra ‘muito praticado’ (4) e ‘mais praticado’ (5) para a característica ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’ que recebe 49,35% das respostas. Em seguida, com 44,19 % está ‘comunicação eficaz entre os membros’, com 40,45% ‘compromisso dos membros das equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’, com 39,74% ‘aprimoramento contínuo de métodos e produtividade’, com 35,74% ‘representantes executam funções de coordenação entre as equipes’, com 31,61% ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’ e com 31,17% ‘altos níveis de criatividade’.

A relação de dependência entre as variáveis ou características da super equipe estão na figura 13.

	CE	EE	CM	AC	NA	HL	FC
CE	1,000000	0,840773	0,710881	0,647164	0,608737	0,666401	0,440147
EE	0,840773	1,000000	0,722677	0,670054	0,547310	0,633935	0,450399
CM	0,710881	0,722677	1,000000	0,701059	0,610423	0,594315	0,448110
AC	0,647164	0,670054	0,701059	1,000000	0,668888	0,631627	0,536158
NA	0,608737	0,547310	0,610423	0,668888	1,000000	0,649332	0,443381
HL	0,666401	0,633935	0,594315	0,631627	0,649332	1,000000	0,514990
FC	0,440147	0,450399	0,448110	0,536158	0,443381	0,514990	1,000000

Figura 13. Relação de dependência entre as variáveis da super equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho, a maior relação. Fonte: dados primários.

Quanto mais próximos os índices de variáveis, mais parecidas são as características, sendo assim, quanto maior o índice positivo, mais forte é sua relação entre as variáveis. Pela análise de Spearman é possível verificar a relação de dependência entre as variáveis, ou características de super equipe, permitindo constatar que há uma ‘correlação positiva muito forte’ com o maior índice de 0,84, entre a ‘comunicação eficaz entre os membros’ (CE) e a ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’ (EE), seguida de 0,72 (correlação positiva muito forte) entre ‘compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’ (CM) e ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’ (EE); e entre ‘compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’ (CM) e ‘comunicação eficaz entre os membros’ (CE) de 0,71 (correlação positiva muito forte); e de 0,70 (correlação positiva muito forte) entre ‘compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’ (CM) e ‘aprimoramento contínuo de métodos e produtividade’ (AC); A menor relação é de 0,44 (correlação positiva moderada), entre ‘comunicação eficaz entre os membros’ (CE) e ‘representantes executam funções de coordenação entre as equipes’ (FC).

Por meio da análise de *cluster* criaram-se grupos homogêneos, conforme a figura 14.

Figura 14. Distância de ligação entre as características da super equipe. Fonte: dados primários.

A abordagem entre ‘trabalho em equipe eficiente’ (EE) e ‘comunicação eficaz entre os membros’ (CE) se destacam e são altamente importantes. Já ‘representantes executam funções de coordenação entre as equipes’ (FC) é isolado dos demais, portanto, pode ser desconsiderada como uma característica de super equipe.

Em ordem de importância aos respondentes estão ‘compromisso dos membros das equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’ (CM) e ‘aprimoramento contínuo de métodos e produtividade’ (AC), seguido de ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’ (HL) e ‘altos níveis de criatividade’ (NA).

É possível afirmar que a super equipe se caracteriza por seis características: ‘comunicação eficaz entre os membros’, ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’, ‘compromisso dos membros das equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’, ‘aprimoramento contínuo de métodos e produtividade’, ‘altos níveis de criatividade’ e ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’.

4.7 Percepção dos respondentes na dimensão super equipe e maturidade de equipe

A hipótese 2 deste trabalho “as equipes desenvolvidas possuem alto desempenho” aplica-se a análise multivariada para comprová-la ou negá-la. Observa-se a relação entre maturidade de equipe e características da super equipe.

Super equipe		Maturidade de equipe		
Abreviação	Característica de super equipe	Abreviação	Nível de maturidade	Descrição
CE	Comunicação eficaz entre os membros	OI	Grupo de trabalho	A responsabilidade e o objetivo são individuais, não há muito progresso nos trabalhos
EE	Abordagem de trabalho em equipe eficiente	GT	Pseudo-equipe	O grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não há ganho coletivo
CM	Compromisso dos membros das equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um	EO	Equipe potencial	Os membros precisam de esclarecimentos sobre os objetivos e devem “cobrir” seus companheiros
AC	Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade	CO	Equipe real CO	Somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros
NA	Altos níveis de criatividade	CP	Equipe de alta <i>performance</i>	Há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva
HL	Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos			
FC	Representantes executam funções de coordenação entre as equipes			

Quadro 21. Descrição das características da super equipes, níveis de maturidade e abreviações. Fonte: dados primários.

Quanto mais próximos os índices de variáveis, mais próxima é a relação entre as variáveis, sendo assim, quanto maior o índice positivo, mais forte é sua relação entre as variáveis.

Por meio da análise de Spearman, a figura 15 mostra a relação de dependência entre as variáveis, maturidade de equipe e super equipe permitindo verificar que a maior relação

entre elas é 0,70 (correlação positiva muito forte) entre ‘equipe de alta *performance*’ (CP) de maturidade e ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’ (EE) de super equipe; 0,69 (correlação positiva substancial) entre ‘equipe de alta *performance*’ (CP) de maturidade e ‘compromisso dos membros da equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’ (CM) de super equipe; 0,66 (correlação positiva substancial) entre ‘equipe real’ (CO) de maturidade e ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’ (EE) de super equipe; 0,65 (correlação positiva substancial) entre ‘equipe de alta *performance*’ (CP) de maturidade e ‘aprimoramento contínuo de métodos e produtividade’ (AC) de super equipe; 0,64 (correlação positiva substancial) entre ‘equipe de alta *performance*’ (CP) de maturidade e ‘comunicação eficaz entre os membros’ (CE) de super equipe; 0,62 (correlação positiva substancial) entre ‘equipe real’ (CO) de maturidade e ‘comunicação eficaz entre os membros’ (CE) de super equipe. Desconsiderando ‘representantes executam funções de coordenação entre as equipes’ (FC) de super equipe, a menor relação positiva entre elas é 0,43 (correlação positiva moderada) entre ‘equipe real’ (CO) de maturidade e ‘altos níveis de criatividade’ (NA) de super equipe.

		MATURIDADE					SUPER EQUIPE						
		OI	GT	EO	CO	CP	CE	EE	CM	AC	NA	HL	FC
MATURIDADE	OI	1,000000	0,628353	0,189417	-0,398959	-0,490200	-0,388530	-0,450828	-0,396545	-0,364067	-0,316726	-0,345064	-0,312443
	GT	0,628353	1,000000	0,195110	-0,355664	-0,420927	-0,397429	-0,420594	-0,349180	-0,312037	-0,265951	-0,360416	-0,270997
	EO	0,189417	0,195110	1,000000	0,030272	-0,105562	-0,043984	-0,027342	-0,074036	-0,064650	-0,062273	-0,042921	0,019915
	CO	-0,398959	-0,355664	0,030272	1,000000	0,649655	0,620158	0,669193	0,609244	0,536074	0,439777	0,477994	0,365181
	CP	-0,490200	-0,420927	-0,105562	0,649655	1,000000	0,648036	0,708102	0,692595	0,653527	0,525970	0,533460	0,464036
	CE	-0,388530	-0,397429	-0,043984	0,620158	0,648036	1,000000	0,840773	0,710881	0,647164	0,608737	0,666401	0,440147
SUPER EQUIPE	EE	-0,450828	-0,420594	-0,027342	0,669193	0,708102	0,840773	1,000000	0,722677	0,670054	0,547310	0,633935	0,450399
	CM	-0,396545	-0,349180	-0,074036	0,609244	0,692595	0,710881	0,722677	1,000000	0,701059	0,610423	0,594315	0,448110
	AC	-0,364067	-0,312037	-0,064650	0,536074	0,653527	0,647164	0,670054	0,701059	1,000000	0,668888	0,631627	0,536158
	NA	-0,316726	-0,265951	-0,062273	0,439777	0,525970	0,608737	0,547310	0,610423	0,668888	1,000000	0,649332	0,443381
	HL	-0,345064	-0,360416	-0,042921	0,477994	0,533460	0,666401	0,633935	0,594315	0,631627	0,649332	1,000000	0,514990
	FC	-0,312443	-0,270997	0,019915	0,365181	0,464036	0,440147	0,450399	0,448110	0,536158	0,443381	0,514990	1,000000

Figura 15. Índice de relação das variáveis entre maturidade e super equipe, em destaque as relações positivas e em vermelho, a maior relação entre ambas. Fonte: dados primários.

A análise de *cluster*, na figura 16, mostra que as variáveis de maturidade ‘equipe potencial’ (EO), ‘grupo de trabalho’ (GT) e ‘pseudo-equipe’ (OI) não possuem qualquer relação com os respondentes, portanto devem ser desconsideradas.

Figura 16. Agrupamento entre as variáveis maturidade e de super equipe. Fonte: dados primários.

Assim, a relação das variáveis entre maturidade e super equipe que possuem maior ligação são, respectivamente: ‘equipe de alta *performance*’ (CP) e ‘equipe real’ (CO) de maturidade com as demais de super equipe, conforme análise anterior.

Mantida fora das características de super equipe, ‘representantes executam funções de coordenação entre as equipes’ (FC), tem-se as características de super equipe em pequenos agrupamentos ligados à maturidade são: ‘comunicação eficaz entre os membros’ (CE) e ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’ (EE); ‘compromisso dos membros da equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um’ (CM) e ‘aprimoramento contínuo de métodos e produtividade’ (AC); e ‘altos níveis de criatividade’ (NA) e ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’ (HL).

4.8 Papel de equipe e competência desempenhados

A hipótese 3 deste trabalho “cada papel desempenhado possui uma competência específica” é confirmada pela relação existente entre a várias competências e papéis, tal como

a relação entre a competência “ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo” e o papel relator, cujo índice de correlação é de 0,16, conforme análise de Spearman. Sendo assim, é possível afirmar que o relator possui a competência de pertencer a um grupo heterogêneo, que é flexível, com tamanho relativo e também possui preferência por trabalhos em grupo.

Para chegar a esse e outros resultados, foram feitas análises entre ‘papel de equipe’ e os CHAs (conhecimento, habilidade e atitude), a seguir. Sendo que o atributo conhecimento do CHA está dividido em três características: organização/estrutura, desenvolvimento/treinamento e informação/comunicação.

4.8.1 Papel versus atributo conhecimento (organização ou estrutura)

A análise entre o papel de equipe e o atributo conhecimento com relação à organização ou estrutura do CHA é conhecida a seguir.

O quadro 22 apresenta a descrição dos atributos e a abreviação usada para fins estatísticos.

Abreviação	Atributo conhecimento organização ou estrutura
VA	Ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas
TD	Conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização
DE	Desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes
CM	Conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento e ter um projeto de trabalho
TH	Ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo
OP	Obter potência, apoio social, compartilhamento de carga de trabalho
TC	Ter comunicação dentro dos grupos
FG	Fazer gestão e ter calendário de atividades

Quadro 22. Descrição dos atributos conhecimento (organização e estrutura) e abreviações. Fonte: dados primários.

O papel de coordenador (OR) é desconsiderado, de acordo com o diagnóstico anterior, portanto, para identificar se há alguma proximidade entre a variável papel de equipe e o atributo conhecimento com relação à organização ou estrutura da organização.

A análise de cluster (figura 17) apresenta dois grandes agrupamentos, sendo que o mais homogêneo é ‘conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao

planejamento e ter um projeto de trabalho’ (CM) ‘desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes’ (DE); ‘fazer gestão e ter calendário de atividades’ (FG) e ‘ter comunicação dentro dos grupos’ (TC); e o segundo agrupamento ‘obter potência, apoio social, compartilhamento de carga de trabalho’ (OP) e ‘ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo’ (TH) e o outro é o ‘conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização’ (TD) e ‘ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas’ (VA), que está um pouco separado do grupo mais homogêneo.

Figura 17. Análise de cluster entre atributo conhecimento (organização e estrutura) e papel de equipe. Fonte: dados primários.

Quanto mais próximos os índices de variáveis, mais conjuntamente os papéis e o atributo conhecimento (organização/estrutura) são desempenhados. Assim, quanto maior o índice positivo, mais forte é sua relação entre as variáveis.

O maior grupo em que se encontra o agrupamento mais homogêneo estão ‘conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento e ter um projeto de trabalho’ (CM) e ‘desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes’ (DE), ligeiramente separados de ‘fazer gestão e ter calendário de atividades’ (FG) e ‘ter comunicação dentro dos grupos’ (TC), separados do outro grupo ‘obter potência, apoio

social, compartilhamento de carga de trabalho' (OP) e 'ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo' (TH) e do outro agrupamento, que está um pouco separado do grupo mais homogêneo, 'conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização' (TD) e 'ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas' (VA).

Por meio da análise de Spearman com significância de 1% (em que o erro é de 1%), foi possível observar que as correlações são pequenas e frágeis, mas existem, pois não são aleatórias. Isso significa que não pode ser fortemente vivenciado. Assim, há um alinhamento entre os papéis 'relator' (UR) e 'coletor' (CM) com uma correlação de 0,16 (correlação positiva baixa) e entre o papel do 'relator' (UR) e a variável do atributo conhecimento (organização/estrutura) 'ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo' (TH) com valor de correlação 0,16 (correlação positiva baixa).

Portanto, é possível dizer que apenas a competência "ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo" está relacionada ao papel do 'relator'.

4.8.2 Papel versus atributo conhecimento (desenvolvimento ou treinamento)

A análise entre o papel de equipe e o atributo conhecimento com relação ao desenvolvimento ou treinamento do CHA é conhecida a seguir. Neste caso, o avaliador aprende com os outros; o integrador elucida objetivos do trabalho e facilita o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho e serve como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação; o coletor tem conhecimento da linguagem técnica do setor, tem caracterização, tipologia e funções dos grupos; e o relator tem conhecimento da linguagem técnica do setor, facilita o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho, serve como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação, também faz observação da equipe e têm consciência dos processos em andamento.

O quadro 23 apresenta a descrição dos atributos e a abreviação usada para fins estatísticos.

Abreviação	Atributo conhecimento desenvolvimento ou treinamento
CT	Conhecer técnicas de reuniões
TE	Ter conhecimento técnico específico da profissão
DC	Dosar o conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional
TX	Aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores à atual
TR	Aprender com os outros e ter tolerância ao erro
HS	Conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados a sua função
LT	Ter conhecimento da linguagem técnica do setor
TQ	Ter conhecimento em trabalho em equipe (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização)
GT	Facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho
PP	Promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe
MM	Servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação
AC	Promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo
TS	Ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos
FR	Interdependência de atividades, metas, <i>feedback</i> e recompensas
TF	Ter caracterização, tipologia e funções dos grupos
TA	Grupos de trabalho autônomos (ou auto-geridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto
FD	Estágios de formação e desempenho de equipes
AR	Técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e <i>feedback</i>
AP	Ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir erros
OE	Fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento
AA	Oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe

Quadro 23. Descrição dos atributos conhecimento (desenvolvimento ou treinamento) e abreviações. Fonte: dados primários.

A análise de cluster para o atributo conhecimento desenvolvimento ou treinamento revela que os constructos são bem definidos e que o atributo conhecimento sobre desenvolvimento e treinamento possui três grandes grupos separados, cujas relações mais próximas são, respectivamente:

O primeiro grupo constitui-se de ‘ter conhecimento da linguagem técnica do setor’ (LT) e ‘conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados a sua função’ (HS) isolados do subgrupo ‘aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores à atual’ (TX), ‘dosar o conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional’ (DC), ‘aprender com os outros e ter tolerância ao erro’ (TR) e ‘ter conhecimento técnico específico da profissão’ (TE).

O segundo grupo é composto por ‘oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe’ (AA) e ‘fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos

em andamento' (OE); 'ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir erros' (AP) e 'técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e *feedback*' (AR); 'interdependência de atividades, metas, *feedback* e recompensas' (FR) e 'ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos' (TS); 'promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo' (AC) e 'servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação' (MM); 'promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe' (PP); 'facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho' (GT) e 'ter conhecimento em trabalho em equipe (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização)' (TQ).

E o terceiro reúne 'grupos de trabalho autônomos (ou auto-geridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto' (TA), 'estágios de formação e desempenho de equipes' (FD), 'ter caracterização, tipologia e funções dos grupos' (TF) e 'conhecer técnicas de reuniões' (CT).

Figura 18. Análise de cluster entre atributo conhecimento (desenvolvimento/treinamento) e papel de equipe. Fonte: dados primários.

De acordo com a análise de Spearman há tênues relações entre alguns atributos e papéis: ‘avaliador’ (AS) e ‘aprender com os outros’ (TR) com uma correlação 0,18 (correlação positiva baixa); ‘integrador’ (EO) e ‘elucida objetivos do trabalho’ (TQ) com 0,15 (correlação positiva baixa); ‘integrador’ (EO) e ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’ (GT) com 0,19 (correlação positiva baixa); ‘integrador’ (EO) e ‘servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação’ (MM) com 0,17 (correlação positiva baixa); ‘coletor’ (CM) e ‘ter conhecimento da linguagem técnica do setor’ (LT) com 0,17 (correlação positiva baixa); ‘coletor’ (CM) e ‘ter caracterização, tipologia e funções dos grupos’ (TF) com 0,15 (correlação positiva baixa); ‘relator’ (UR) e ‘ter conhecimento da linguagem técnica do setor’ (LT) com 0,19 (correlação positiva baixa); ‘relator’ (UR) e ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’ (GT) com 0,16 (correlação positiva baixa); ‘relator’ (UR) e ‘servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação’ (MM) com 0,16 (correlação positiva baixa); ‘relator’ (UR) e ‘fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento’ (OE) com 0,15 (correlação positiva baixa). Mantém o padrão, mostra consistência do questionário, assim como os outros, dois grupos separados.

4.8.3 Papel versus atributo conhecimento (informação ou comunicação)

A análise entre o papel de equipe e o atributo conhecimento com relação à informação ou comunicação do CHA é conhecida a seguir.

O integrador tem qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe; e o relator conhece o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere.

O quadro 24 apresenta a descrição dos atributos e a abreviação usada para fins estatísticos.

Abreviação	Atributo conhecimento informação ou comunicação
QQ	Ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe
IO	Conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere
IC	Conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto
SC	Conhecimento de soluções de compartilhamento de informação que estimule o trabalho em rede
CH	Capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação

Quadro 24. Descrição dos atributos conhecimento (informação ou comunicação) e abreviação. Fonte: dados primários.

A análise de cluster (figura 19) mostra que o atributo conhecimento para informação ou comunicação possui dois grupos, cujas relações mais próximas são, respectivamente, entre: ‘conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto’ (IC) e ‘conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere’ (IO) e depois ‘conhecimento de soluções de compartilhamento de informação que estimule o trabalho em rede’ (SC). Sendo que o outro grupo é: ‘capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação’ (CH) e ‘ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe’ (QQ).

Figura 19. Análise de cluster atributos conhecimento (informação ou comunicação) e papel de equipe. Fonte: dados primários

Por meio de Spearman é possível perceber uma correlação positiva baixa entre o papel de equipe ‘integrador’ (EO) e o atributo ‘ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe’ (QQ) têm uma correlação de 0,15 (correlação positiva baixa), bem como ‘relator’ (UR) e ‘conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere’ (IO) têm uma correlação de 0,17 (correlação positiva baixa).

4.8.4 Papel versus atributo habilidade

A análise entre o papel de equipe e o atributo habilidade com relação à informação ou comunicação do CHA é conhecida a seguir. O integrador possui a capacidade de organizar equipes.

O quadro 25 apresenta a descrição dos atributos e a abreviação usada para fins estatísticos.

Abreviação	Atributo habilidade
OE	Capacidade de organizar equipes
CL	Capacidade de liderança
RE	Capacidade de raciocínio estratégico
RP	Capacidade de resolução de problemas
RC	Capacidade de usar a rede de contatos

Quadro 25. Descrição dos atributos habilidade e sua abreviação. Fonte: dados primários.

A análise de cluster (figura 20) mostra que há duas fortes relações e um atributo isolado: ‘capacidade de resolução de problemas’ (RP) e ‘Capacidade de raciocínio estratégico’ (RE); ‘capacidade de liderança’ (CL) e ‘capacidade de organizar equipes’ (OE). Sendo o isolado a ‘capacidade de usar a rede de contatos’ (RC).

Figura 20. Análise de cluster entre atributo habilidade e papel de equipe. Fonte: dados primários.

Na análise de Spearman, a correlações mais significativa é entre o papel ‘integrador’ (EO) e a ‘capacidade de organizar equipes’ (OE) com 0,19 (correlação positiva baixa). Sendo que há relações bem mais fracas com valores de 0,13 e 0,14 que são desconsideradas, embora ainda estejam na faixa de correlação positiva baixa, porém, em valores menores.

4.8.5 Papel versus atributo atitude

A análise entre o papel de equipe e o atributo atitude com relação à informação ou comunicação do CHA é conhecida a seguir.

O integrador tem predisposição para buscar e conhecer o novo e se antecipa aos fatos e atua preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados; o avaliador se antecipa aos fatos e atua preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.

O quadro 26 apresenta a descrição dos atributos e a abreviação usada para fins estatísticos.

Abreviação	Atributo atitude
SM	Ser simples, modesto
IE	Ter consciência de sua implicação na equipe
AF	Se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados
LP	Enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas
CN	Ter predisposição para buscar e conhecer o novo
SP	Aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas

Quadro 26. Descrição do atributo atitude e abreviações. Fonte: dados primários.

Desconsiderando as variáveis de papel de equipe, a análise de cluster (figura 21) sobre as variáveis do atributo atitude faz dois agrupamentos e isola uma variável, sendo o primeiro, ‘aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas’ (SP) e ‘ter predisposição para buscar e conhecer o novo’ (CN); o segundo grupo com três variáveis é ‘enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas’ (LP), ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’ (AF) e ‘ter consciência de sua implicação na equipe’ (IE), isolando ‘ser simples, modesto’ (SM), que pode ser desconsiderado como uma característica do atributo atitude.

Figura 21. Análise de cluster entre atributo atitude e papel de equipe. Fonte: dados primários.

Em Spearman, há três fortes correlações: entre ‘integrador’ (EO) e ‘ter predisposição para buscar e conhecer o novo’ (CN), com 0,16 (correlação positiva baixa); ‘avaliador’ (AS) e ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’ (AF), com 0,15 (correlação positiva baixa); e ‘integrador’ (EO) e ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’ (AF), com 0,15 (correlação positiva baixa). Sendo possível observar que o papel integrador aparece em todas as relações.

4.8.6 CHA versus super equipe

A hipótese 4 “a competência do servidor público condiciona o grau de desenvolvimento da equipe” é comprovada na medida em que uma equipe é considerada super equipe quando seu membro possui a combinação de duas competências, a seguir: possui altos níveis de criatividade e também facilita o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho; e um membro tem a habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos e a capacidade de usar a rede de contatos.

Foram realizadas análises da relação entre a super equipe, que reúne as características de uma equipe desenvolvida, junto aos atributos do CHA (conhecimento, habilidade e atitude).

Também é possível obter as características do indivíduo que pertence a uma super equipe (quadro 27).

Super equipe	
Abreviação	Característica
CE	Comunicação eficaz entre os membros
EE	Abordagem de trabalho em equipe eficiente
CM	Compromisso dos membros das equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um
AC	Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade
NA	Altos níveis de criatividade
HL	Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos

Quadro 27. Descrição das características de super equipe e sua abreviação. Fonte: dados primários.

A análise de cluster resulta em três grandes grupos, além das características da super equipe que constitui um outro grupo menor, à direita da figura 22.

O primeiro grupo reúne os atributos atitude e conhecimento para informação ou comunicação a seguir: ‘aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas’ (SP), ‘ter predisposição para buscar e conhecer o novo’ (CN), ‘ênfatisar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas’ (LP), ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’ (AF), ‘ter consciência de sua implicação na equipe’ (IE), ‘ser simples, modesto’ (SM), ‘capacidade de resolução de problemas’ (RP), ‘capacidade de raciocínio estratégico’ (RE), ‘capacidade de liderança’ (CL), ‘capacidade de organizar equipes’ (OE), ‘capacidade de usar a rede de contatos’ (RC), : ‘capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação’ (CH), ‘conhecimento de soluções de compartilhamento de informação que estimule o trabalho em rede’ (SC), ‘conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto’ (IC) e ‘conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere’ (IO).

O segundo agrupa os atributos conhecimento tais como: ‘conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados a sua função’ (HS), ‘ter conhecimento da linguagem técnica do setor’ (LT), ‘ter conhecimento técnico específico da profissão’ (TE), ‘ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe’ (QQ), ‘oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe’ (AA), ‘fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento’ (OE), ‘ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir erros’ (AP), ‘técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e *feedback*’ (AR), ‘aprender com os outros e ter tolerância ao erro’ (TR), ‘aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores à atual’ (TX),), ‘dosar o conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional’ (DC), ‘fazer gestão e ter calendário de atividades e atividades’ (FG) e ‘ter comunicação dentro dos grupos’ (TC).

Já o terceiro grupo é composto por atributos conhecimento para desenvolvimento e organização tais como: ‘interdependência de atividades, metas, *feedback* e recompensas’ (FR), ‘ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos’ (TS), ‘promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo’ (AC), ‘servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação’ (MM), ‘promover e premiar

flexibilidade e inovação em equipe’ (PP), ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’ (GT), ‘ter conhecimento em trabalho em equipe (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização)’ (TQ), ‘obter potência, apoio social, compartilhamento de carga de trabalho’ (OP), ‘ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo’ (TH), ‘conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento e ter um projeto de trabalho’ (CM), ‘desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes’ (DE), ‘grupos de trabalho autônomos (ou autogeridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto’ (TA), ‘estágios de formação e desempenho de equipes’ (FD), ‘ter caracterização, tipologia e funções dos grupos’ (TF), ‘conhecer técnicas de reuniões’ (CT), ‘conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização’ (TD) e ‘ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas’ (VA).

Figura 22. Análise de cluster entre os atributos do CHA e a super equipe. Fonte: dados primários.

Na análise de Spearman, é possível verificar que há uma forte correlação entre super e equipe e os atributos de conhecimento desenvolvimento e habilidade. Mas não para e

atributos atitude, atributo conhecimento de comunicação e atributo organização. Entre as características da super equipe foi desconsiderada ‘ser simples e modesto’ (SM).

Entre super equipe e atributo desenvolvimento há elevada correlação entre ‘altos níveis de criatividade’ (NA) e ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’ (GT), com 0,17 (correlação positiva baixa); e entre ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’ (HL) e ‘capacidade de usar a rede de contatos’ (RC) com 0,17 (correlação positiva baixa).

4.9 Atributos de competência

A partir da leitura dos artigos dos autores citados no quadro 1 (página 35), encontraram-se as competências referenciais relacionadas ao trabalho em equipe. Sendo que cada competência possui a sua descrição original com os respectivos atributos (conhecimento, habilidade e atitude).

A descrição dos atributos de competência para o trabalho em equipe está nos quadros 28 e 29, a seguir:

Atributo	Competências	Descrição
Conhecimento organização	Competência-decisão	Conhecer os tomadores de decisão, o modo como os indivíduos operarem nas estruturas sociais e políticas, ter uma ampla visão de mundo e de políticas públicas
	Competência-método	Conhecer método, planejamento, projeto, estrutura e sistemas de equipes
	Competência-gestão	Fazer gestão e calendário de atividades, ter comunicação interna
	Competência-heterogênea	Obter potência, apoio social, compartilhamento de trabalho, participar de uma equipe com heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e ter preferência por trabalhos em grupo
Conhecimento desenvolvimento		
	Competência-linguagem	Ter linguagem técnica do setor e conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados a função que exerce

Quadro 28. CHA necessários na avaliação dos servidores. Fonte: dados primários.

Continua

Quadro 28. Continuação

Atributo	Competências	Descrição
Conhecimento desenvolvimento	Competência-criatividade	Aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores à atual, dosar o conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional, aprender com os outros e ter tolerância ao erro e ter conhecimento técnico específico da profissão
	Competência-direção	Oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe, fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento
	Competência-assistência	Ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir erros, conhecer técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e dar <i>feedback</i>
	Competência-aprendizado	Promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo, servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação
	Competência-inovação	Promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe
	Competência-facilitação	Facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho e ter conhecimento em trabalho em equipe (terminologias, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização)
	Competência-autonomia	Estar em grupos de trabalho autônomos (ou auto-geridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto, participar de estágios de formação e desempenho de equipes, ter caracterização, tipologia e funções dos grupos e conhecer técnicas de reuniões
	Competência - alta criatividade	Obter altos níveis de criatividade e facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho
Conhecimento comunicação		
	Competência-informação	Conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto e conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere
	Competência-comunicação	Capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação, ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe
Conhecimento desenvolvimento E Conhecimento comunicação		
	Competência-atividade	Ter interdependência de atividades, metas, <i>feedback</i> e recompensas, ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos

Quadro 28. CHA necessários na avaliação dos servidores. Fonte: dados primários.

Continua

Quadro 28. Conclusão

Habilidade		
	Competência-inteligência	Capacidade de resolução de problemas e de raciocínio estratégico
	Competência-liderança	Capacidade de liderança e de organizar equipes
	Competência-rede	Capacidade de usar a rede de contatos e ter habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos
Atitude		
	Competência-novidades	Aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas e ter predisposição para buscar e conhecer o novo
	Competência-positiva	Enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas, se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados e ter consciência de sua implicação na equipe

Quadro 28. CHA necessários na avaliação dos servidores. Fonte: dados primários

4.10 Indicadores de Competências

Novas competências e medidas de competências, que são os indicadores, surgiram após a análise estatística dos dados. Há quatro papéis básicos (integrador-avaliador, integrador-relator, relator-avaliador e relator-coletor), mais os papéis do quadro 29:

Papel	Descrição
Integrador	
Integrador-facilitador	Elucida os objetivos do trabalho e facilita o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho
Integrador-servidor	Elucida os objetivos do trabalho e serve como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação
Integrador-organizador	Elucida os objetivos do trabalho e tem capacidade de organizar equipes
Integrador-buscador	Elucida os objetivos do trabalho e tem predisposição para buscar e conhecer o novo
Integrador-condutor	Elucida os objetivos do trabalho e se antecipa aos fatos e atua preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados

Quadro 29. Papéis de equipe identificados como necessários pelos servidores. Fonte: dados primários.

Continua

Quadro 29

Continuação

Relator	
Relator-linguista	Unifica os resultados e tem conhecimento da linguagem técnica do setor
Relator-facilitador	Unifica os resultados e facilita o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho
Relator-servidor	Unifica os resultados e servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação
Relator-observador	Unifica os resultados, faz a observação da equipe e tem consciência dos processos em andamento
Relator/avaliador	
Relator-avaliador-heterogêneo	O membro de equipe deve estar em uma equipe com heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo, deve ter preferência por trabalhos de grupo, unifica resultados e aponta soluções para falhas
Relator/coletor	
Relator-coletor-heterogêneo	O membro da equipe possui heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo, deve ter preferência por trabalhos de grupo, coleta material e unifica resultados
Avaliador	
Avaliador-aprendiz	Aponta soluções para falhas e aprender com os outros
Avaliador-condutor	Aponta soluções para falhas, se antecipar aos fatos e atua preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados
Coletor	
Coletor-linguista	Coleta material e tem conhecimento da linguagem técnica do setor
Coletor-caracterizador	Coleta material e oferece caracterização, tipologia e funções dos grupos

Quadro 29. Papéis de equipe identificados como necessários pelos servidores. Fonte: dados primários.

Além dos quatro papéis de equipe básicos, há ainda quatro papéis híbridos e quinze híbridos com perfis predominantes.

Também há vinte e duas competências, seis características de alto desempenho para membros; e três características híbridas de alto desempenho para a equipe. Sendo que os papéis básicos são únicos, os híbridos representam a união de mais de um papel, os híbridos predominantes têm um perfil com características que tendem a um papel específico. E as competências possuem perfil predominante, competências de alto desempenho dos membros e competências híbridas de alto desempenho da equipe.

1) Papéis básicos:

- a) Integrador: elucida os objetivos do trabalho
- b) Avaliador: aponta soluções para falhas

c) Relator: unifica os resultados

d) Coletor: coleta material

2) Papéis híbridos:

a) Integrador e avaliador: elucidam os objetivos do trabalho e apontam soluções para falhas

b) Integrador e relator: aqueles que elucidam os objetivos do trabalho e unificam os resultados.

c) Relator e avaliador: unifica os resultados e aponta soluções para falhas.

d) Coletor e relator: coletam material e unificam os resultados.

3) Papéis híbridos com perfil predominante:

a. Perfil predominante relator:

i. Relator-linguista: unifica os resultados e tem conhecimento da linguagem técnica do setor.

ii. Relator-facilitador: unifica os resultados, facilita o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho.

iii. Relator-servidor: unifica os resultados, serve como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação.

iv. Relator-observador: unifica os resultados, faz a observação da equipe e possui consciência dos processos em andamento.

v. Relator-avaliador-heterogêneo: sua equipe tem heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo, preferência por trabalhos de grupo, unifica resultados e aponta soluções para falhas.

vi. Relator-coletor-heterogêneo: sua equipe tem heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo e é bom na coleta material e na unificação dos resultados.

b. Perfil predominante avaliador:

i. Avaliador-aprendiz: aponta soluções para falhas e aprende com os outros.

ii. Avaliador-antecipador: aponta soluções para falhas, se antecipa aos fatos e atua preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.

c. Perfil predominante integrador:

i. Integrador-facilitador: elucida os objetivos do trabalho e facilita o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho.

ii. Integrador-servidor: elucida os objetivos do trabalho e serve como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação.

iii. Integrador-organizador: elucida os objetivos do trabalho e tem capacidade de organizar equipes.

iv. Integrador-buscador: elucida os objetivos do trabalho e tem predisposição para buscar e conhecer o novo.

v. Integrador-condutor: elucida os objetivos do trabalho, se antecipa aos fatos e atua preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.

d) Perfil predominante coletor:

i. Coletor-linguista: coleta material e tem conhecimento da linguagem técnica do setor.

ii. Coletor-caracterizador: coleta material e tem caracterização, tipologia e funções dos grupos.

e) Competências:

i. Competência-método - ‘métodos, planejamento, projeto, estruturas e sistemas de equipes’;

ii. Competência- gestão - ‘gestão, calendário de atividades, comunicação interna;

iii. Competência-heterogênea - ‘potência, apoio social, compartilhamento de trabalho, ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo’;

iv. Competência-decisão - ‘conhecer tomadores de decisão, modo de indivíduos operarem nas estruturas sociais e políticas, visão de mundo e de políticas públicas.

- v. Competência-linguagem - ‘linguagem técnica do setor e conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados a função’;
- vi. Competência-criatividade - ‘aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores à atual’, ‘dosar o conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional’, ‘aprender com os outros e ter tolerância ao erro’ e ‘ter conhecimento técnico específico da profissão’;
- vii. Competência-direção - ‘oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe’ e ‘fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento’;
- viii. Competência-assistência- ‘ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir erros’ e ‘técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e *feedback*’;
- ix. Competência-atividade ‘interdependência de atividades, metas, *feedback* e recompensas’ e ‘ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos’;
- x. Competência-aprendizado ‘promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo’ e ‘servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação’;
- xi. Competência-inovação - ‘promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe’;
- xii. Competência-facilitação - ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’ e ‘ter conhecimento em trabalho em equipe (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização) ’.
- xiii. Competência-autonomia - ‘grupos de trabalho autônomos (ou auto-geridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto’, ‘estágios de formação e desempenho de equipes’, ‘ter caracterização, tipologia e funções dos grupos’ e ‘conhecer técnicas de reuniões’;

- xiv. Competência-informação - ‘conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto’ e ‘conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere’;
 - xv. Competência-comunicação - ‘capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação’ e ‘ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe’;
 - xvi. Competência-inteligência - ‘capacidade de resolução de problemas’ ‘Capacidade de raciocínio estratégico’;
 - xvii. Competência-liderança - ‘capacidade de liderança’ ‘capacidade de organizar equipes’.
 - xviii. Competência-rede ‘capacidade de usar a rede de contatos’.
 - xix. Competência-novidades - ‘aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas’ e ‘ter predisposição para buscar e conhecer o novo’ (CN);
 - xx. Competência-positiva - ‘ênfatar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas’, ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’, ‘ter consciência de sua implicação na equipe’
 - xxi. Competência-alta criatividade - ‘altos níveis de criatividade’ e ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’;
 - xxii. Competência-habilidade em rede - ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’ e ‘capacidade de usar a rede de contatos’
- f) Características de alto desempenho dos membros:
- i. Há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva;
 - ii. Somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros;
 - iii. Comunicação eficaz entre os membros; abordagem de trabalho em equipe eficiente;
 - iv. Compromisso dos membros das equipes com crescimento e o sucesso pessoal de cada um;
 - v. Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade;

- vi. Altos níveis de criatividade e habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos.
- g) Características híbridas de alto desempenho da equipe:
 - i. Super equipe de comunicação eficaz e trabalho eficiente;
 - ii. Super equipe de compromisso e sucesso pessoal;
 - iii. Super equipe de alta criatividade e habilidosa em conflitos.

Os itens abaixo se constituem um único indicador de competência, que deve existir conjuntamente, para se desenvolver uma equipe de alto desempenho, todos juntos são uma medida de competência para o trabalho em equipe:

- 1) Comprometimento profundo;
- 2) Diferentes papéis de equipe;
- 3) Responsabilidade coletiva;
- 4) Poucos membros;
- 5) Habilidades complementares;
- 6) Confiança uns nos outros;
- 7) Comunicação eficaz;
- 8) Compromisso com o crescimento e o sucesso pessoal de cada um;
- 9) Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade;
- 10) Altos níveis de criatividade; e
- 11) Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos.

5.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo ocorre o confronto entre os dados obtidos no trabalho de campo e a revisão bibliográfica.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado na medida em que se caracterizou o trabalho em equipe, com base na abordagem das competências, em universidades públicas. Os objetivos específicos também foram cumpridos por meio da identificação dos papéis que o servidor desempenha na equipe, da maturidade das equipes, dos indicadores e de atributos de competências. Os dois últimos são os principais resultados (atributos e indicadores), que são úteis para iniciar o mapeamento de competências de servidores.

Os atributos conhecimento (organização, desenvolvimento e informação) do CHA são a base que determina a competência necessária para a realização de atividades do trabalho em equipe.

Quanto ao papel de equipe, neste trabalho, o papel ‘coordenador’ de Maia (2001) não foi considerado relevante pelos respondentes, assim, são considerados importantes apenas os quatro demais: integrador, avaliador, coletor e relator. Também é possível afirmar que não há papéis de equipe fixos, pois há pelos menos dois tipos de papéis exercidos conjuntamente por servidor. Os papéis de integrador e avaliador são praticados juntos, com os seguintes atributos: elucidam os objetivos do trabalho e apontam soluções para falhas. Já o integrador também exerce atividades junto ao relator, cujos atributos são, respectivamente, aqueles que elucidam os objetivos do trabalho e unificam os resultados. O relator, por sua vez, também trabalha junto com o avaliador e seus atributos são os de quem unifica os resultados e aponta soluções para falhas. O coletor exerce sua função conjuntamente com o relator e os seus atributos são: coletam material e unificam os resultados.

Cada servidor pode exercer papéis com atributos que fazem sentido entre si, pois aquele que, inicialmente, identifica objetivos de trabalho, também possui capacidade para identificar as falhas e unificar os resultados e vice-versa; aquele que coleta material é capaz de unificar resultado, pois teve acesso ao material previamente. Nesse sentido, cada servidor possui mais de uma responsabilidade, porém, elas são definidas.

De acordo com Spector (2010), o conceito de papel de equipe mostra que nem todas as pessoas em uma equipe possuem a mesma função ou propósito, portanto, seus encargos e responsabilidades são diferentes e, uma equipe funciona bem se cada papel é claramente definido e todos os membros sabem exatamente qual é o seu.

Para Katzenbach e Smith (1993) uma equipe possui uma combinação de habilidades complementares, sendo cada habilidade complementar necessária à atividade da equipe.

A hipótese 1 deste trabalho em que ‘a equipe depende do nível de sua maturidade para determinar de que forma se organiza’ procura conhecer o nível de maturidade das equipes com a finalidade de identificar o seu estágio de desenvolvimento. Sendo assim, há uma questão no instrumento sobre ‘o comportamento da equipe da qual participo’ em que a maioria dos servidores respondeu afirmativamente às alternativas das questões-chave que revelam um elevado desenvolvimento de trabalho em equipe. Portanto, para efeito de apresentação de resultados e análise, este trabalho considera que os servidores tendem a se comportar como membros de equipes de alto desenvolvimento.

Verifica-se que as equipes se organizam em nível elevado quando se relacionam às características de super equipe às de maturidade. É possível dizer que há três formas de atuação, cada uma com duas características relacionadas a super equipe:

- a) ‘comunicação eficaz entre os membros’ e ‘abordagem de trabalho em equipe eficiente’;
- b) ‘compromisso dos membros das equipes com o crescimento e o sucesso pessoal de cada um’ e ‘aprimoramento contínuo de métodos e produtividade’;
- e
- c) ‘altos níveis de criatividade’ e ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’.

Já as demais características de super equipe como ‘grupo de trabalho’, ‘pseudo-equipe’ e ‘equipe potencial’, não possuem qualquer relação com os servidores, portanto, são desconsideradas.

Finalmente, as equipes se classificam como sendo:

- a) Super equipe de comunicação eficaz e trabalho eficiente;
- b) Super equipe de compromisso e sucesso pessoal;
- c) Super equipe de alta criatividade e habilidosa em conflitos;

Os dois maiores níveis de maturidade são: equipe real, confirmada por 55,7 % dos servidores, seguido de 52,78 % para equipe de alta *performance*. Baseado nas características de maturidade e super equipe, a partir de uma escala de 1 a 5.

Para Hersey e Blanchard (1986) o indivíduo com maturidade alta tem disposição para assumir responsabilidades em função da sua capacidade de dirigir seu próprio comportamento. O que já não ocorre com as pessoas com maturidade baixa, que não mostram tal capacidade.

A hipótese 2 deste trabalho “as equipes desenvolvidas possuem alto desempenho” foi comprovada, pois constatou-se que de cinco níveis de equipe (escala de 1 a 5), os dois níveis mais desenvolvidos existem e possuem uma correlação positiva substancial: o nível 5 corresponde à equipe de alta *performance* e o nível 4 à equipe real. A equipe de alta *performance* é aquela em que ‘há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva’ e na equipe real a característica é: ‘somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros’.

Como resultado deste trabalho é possível notar que uma das características de super equipe, de Hardingham (2000), ‘representantes executam funções de coordenação entre as equipes’ não foi considerada relevante pelos respondentes. É possível dizer que há super equipes, são desenvolvidas e possuem alto desempenho.

Por meio da hipótese 3 deste trabalho, ‘cada papel desempenhado possui uma competência específica’, foi possível identificar que o papel ‘relator’ tem relação com o atributo conhecimento (cujo atributo é organização ou estrutura) do CHA para o trabalho em equipe, de Smith (2005). Portanto, a hipótese foi parcialmente confirmada.

Após a análise estatística, os papéis e suas competências foram identificados:

- Papel ‘relator-avaliador-heterogêneo’ para o membro cuja equipe possui a competência ‘ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo’ e ‘unifica resultados e aponta soluções para falhas’.
- Papel ‘relator-coletor-heterogêneo’ em que ‘ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo’ bem como ‘coleta material e unifica resultados’ são suas competências.

Foram identificadas novas competências relacionadas a determinados atributos. Há quatro competências ligadas ao ‘atributo conhecimento (organização ou estrutura) ’:

- Competência-método - ‘métodos, planejamento, projeto, estruturas e sistemas de equipes’;

- Competência- gestão - ‘gestão, calendário de atividades, comunicação interna;

- Competência-heterogênea - ‘potência, apoio social, compartilhamento de trabalho, ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo’;

- Competência-decisão - ‘conhecer tomadores de decisão, modo de indivíduos operarem nas estruturas sociais e políticas, visão de mundo e de políticas públicas.

Há mais nove competências relacionadas aos ‘atributos conhecimento (desenvolvimento ou treinamento)’ e nove papéis:

- Competência-linguagem - ‘linguagem técnica do setor e conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados a função’;

- Competência-criatividade - ‘aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores à atual’, ‘dosar o conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional’, ‘aprender com os outros e ter tolerância ao erro’ e ‘ter conhecimento técnico específico da profissão’;

- Competência-direção - ‘oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe’ e ‘fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento’;

- Competência-assistência- ‘ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir erros’ e ‘técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e *feedback*’;

- Competência-atividade ‘interdependência de atividade, metas, *feedback* e recompensas’ e ‘ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos’ (TS);

- Competência-aprendizado ‘promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo’ e ‘servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação’;

- Competência-inovação - ‘promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe’;
- Competência-facilitação - ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’ e ‘ter conhecimento em trabalho em equipe (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização)’.
- Competência-autonomia - ‘grupos de trabalho autônomos (ou auto-geridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto’, ‘estágios de formação e desempenho de equipes’, ‘ter caracterização, tipologia e funções dos grupos’ e ‘conhecer técnicas de reuniões’;

Os papéis relativos ao atributo conhecimento (desenvolvimento ou treinamento) são:

- Papel ‘avaliador-aprendiz’ - ‘aponta soluções para falhas’ e ‘aprender com os outros’
- Papel ‘integrador-facilitador’ - ‘elucida os objetivos do trabalho’ e ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’;
- Papel ‘integrador-servidor’ - ‘elucida os objetivos do trabalho’ e ‘servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação’;
- Papel ‘coletor-linguista’ - ‘coleta material’ e ‘tem conhecimento da linguagem técnica do setor’;
- Papel ‘coletor-caracterizador’ - ‘coleta material’ e ‘tem caracterização, tipologia e funções dos grupos’;
- Papel ‘relator-linguista’ - ‘unifica os resultados’ e ‘tem conhecimento da linguagem técnica do setor’;
- Papel ‘relator-facilitador’ - ‘unifica os resultados’ e ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’;
- Papel ‘relator-servidor’ - ‘unifica os resultados’ e ‘servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação’;
- Papel ‘relator-observador’ - ‘unifica os resultados’ e ‘fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento’.

Há duas competências relacionadas aos ‘atributos conhecimento (informação ou comunicação) ’:

- Competência-informação - ‘conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto’ e ‘conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere’;
- Competência-comunicação - ‘capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação’ e ‘ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe’;

Há três competências relacionadas aos ‘atributos conhecimento habilidade’ e um papel.

- Competência-inteligência - ‘capacidade de resolução de problemas’ ‘Capacidade de raciocínio estratégico’;
- Competência-liderança - ‘capacidade de liderança’ ‘capacidade de organizar equipes’.
- Competência-rede ‘capacidade de usar a rede de contatos’.
- Papel integrador-organizador - ‘elucidam os objetivos do trabalho’ e tem ‘capacidade de organizar equipes’.

Há duas competências relacionadas aos ‘atributos conhecimento e atitude’ e três novos papéis. Sendo que os respondentes não consideraram relevante o atributo atitude ‘ser simples, modesto’ de Amaral et al. (2004), que foi desconsiderado.

- Competência-novidades - ‘aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas’ e ‘ter predisposição para buscar e conhecer o novo’;
- Competência-positiva - ‘ênfasis no lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas’, ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’, ‘ter consciência de sua implicação na equipe’;
- Papel integrador-buscador - ‘elucida os objetivos do trabalho’ e ‘tem predisposição para buscar e conhecer o novo’;

- Papel avaliador-antecipador - ‘aponta soluções para falhas’ e ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’;

- Papel integrador-condutor- ‘elucida os objetivos do trabalho’ e ‘se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados’.

Por meio da hipótese 4 deste trabalho “a competência do servidor público condiciona o grau de desenvolvimento da equipe” surgem novas competências para ‘super equipe’, ‘atributos de conhecimento (desenvolvimento ou treinamento)’ e ao atributo ‘habilidade’, tais como:

a) Entre as características de super equipe e atributo desenvolvimento:

- Competência- alta criatividade - ‘altos níveis de criatividade’ e ‘facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho’;

b) Entre super equipe e atributo habilidade:

- Competência-habilidade em rede - ‘habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos’ e ‘capacidade de usar a rede de contatos’

É possível verificar que há uma forte relação entre uma das seis características da super equipe e o atributos de conhecimento desenvolvimento e o atributo habilidade, que são consideradas as competências mais desenvolvidas:

- Altos níveis de criatividade e facilidade para o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho;

- Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos e a capacidade de usar a rede de contatos.

As equipes existentes possuem as seguintes características:

- Equipe real: compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares, são comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns e membros passam a confiar uns nos outros.

- Equipe de alta *performance*: atende a todos as condições da equipe real e possui um comprometimento profundo entre seus membros, com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

Portanto, é possível afirmar que as competências menos desenvolvidas não possuem correlação com as seis características da super equipe, atributos atitude e atributos ‘conhecimento’ relacionados à comunicação e à organização, a seguir (quadro 30):

Super equipe, características:
Comunicação eficaz entre os membros
Abordagem de trabalho em equipe eficiente
Compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um
Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade
Altos níveis de criatividade
Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos
Atributo atitude:
Ser simples, modesto
Ter consciência de sua implicação na equipe
Se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados
Enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas
Ter predisposição para buscar e conhecer o novo
Aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas
Atributo conhecimento de informação e comunicação:
Ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe
Atributo conhecimento de informação e comunicação:
Conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere
Conhecimento de soluções de compartilhamento de informação que estimule o trabalho em rede
Capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação
Atributo conhecimento de organização e estrutura:
Ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas
Conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização
Desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes
Conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento e ter um projeto de trabalho
Ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo
Obter potência, apoio social, compartilhamento de carga de trabalho
Ter comunicação dentro dos grupos
Fazer gestão e ter calendário de atividades

Quadro 30. Características da super equipe, atributos atitude e atributos ‘conhecimento’ relacionados à comunicação e à organização. Fonte: dados primários.

De acordo com Stevens e Campion (1994 e 1999), Chuang, Jackson e Jiang (2016), Hoegl e Parboteeah (2006), o conhecimento do servidor deve ser criado, compartilhado e aplicado com o objetivo de colaboração interfuncional diante de recursos limitados, transformando conflito em solução para ausência de comunicação, estabelecimento de metas, gerenciamento de desempenho, planejamento e coordenação de atividades,

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo são feitas as considerações finais.

Este trabalho caracterizou o trabalho em equipe, com base na abordagem das competências, em universidades públicas paulistas, por meio da identificação de competências essenciais e de agrupamentos de competências; indicadores de maturidade de equipe; de papéis essenciais para equipes e de características de super equipes.

Como principais resultados observou-se os atributos (relacionados à organização (estrutura e processos), informação (comunicação) e desenvolvimento (treinamento e aprendizagem) e os indicadores de competências (conhecimento, habilidade e atitude) para o trabalho em equipe. Ambos podem auxiliar no processo de mapeamento de competências para o desenvolvimento de um modelo composto por atividades executadas nos setores que utilizam as equipes, em universidades públicas, com o propósito de se obter equipes de alto desempenho.

A maioria dos servidores respondeu afirmativamente às alternativas das questões-chave que revelam um elevado desenvolvimento de trabalho em equipe. Sendo assim, para efeito de apresentação de resultados e análise, este trabalho considera que os servidores tendem a se comportar como membros de equipes de alto desenvolvimento.

O grau de desenvolvimento da equipe é uma medida empírica e se caracteriza pela adoção do trabalho em equipe na organização nos níveis “equipe real” e “equipe de alta *performance*” (dois níveis mais elevados entre cinco). O que também demonstra que a organização está comprometida com o trabalho em equipe, já que o desenvolvimento foi comprovado.

Na medida em que a competência dos servidores é desenvolvida, ocorre a elevação da qualidade do desempenho das equipes e, conseqüentemente, da universidade. Assim, os objetivos dos servidores e da universidade são alcançados. Na perspectiva adotada neste trabalho, administrar as competências em uma organização pressupõe que as competências tanto individuais (papel) quanto coletivas (maturidade de equipe) coexistam.

Portanto, é possível dizer as universidades podem adquirir uma capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades, por meio do desenvolvimento de competências. Assim como um sistema, a universidade estruturada

associaria, de modo combinatório, diversos elementos. A universidade teria, então, a disposição de saber coordenar e improvisar coordenações, em que a competência coletiva não se reduza àquela das equipes, com responsabilidade ampliada e organizada por unidade elementar, mas ela própria seria considerada um sistema de competências.

O método de pesquisa quantitativo foi apropriado ao levantamento descritivo realizado por meio de questionário, entretanto, possui deficiência quanto a forma de coleta via censo. O censo foi escolhido, pois o questionário possuía um grande número de itens (56 questões). O questionário poderia ter sido reduzido devido à redundância de algumas perguntas. O coeficiente alfa de Cronbach, propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, apresentou redundância, com valor de 0,95%; usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90. Acima de 0,90 considera-se que há redundância ou duplicação, sendo assim, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo e devem ser eliminados.

A coleta dos dados poderia ter sido feita por uma amostra representativa da população, em que todos os mais de 29 mil servidores teriam a mesma chance de ser escolhidos, evitando, assim, que os mais motivados ou somente os pertencentes às melhores equipes a respondessem.

7. ESTUDOS FUTUROS

Este capítulo apresenta os estudos que podem ser desenvolvidos após a conclusão deste trabalho.

Em estudos futuros será possível aplicar a análise fatorial no questionário para reduzir a redundância que apontou o alfa de Cronbach no valor de 0,95%; aprofundar os estudos das competências coletivas; trabalhar as complementariedades e combinações entre os atributos de competência por intermédio da estatística multivariada; desenvolver um modelo para o mapeamento de competências no contexto público. Além de:

a) Quanto ao desenvolvimento de equipes:

- Analisar a situação do trabalho em equipe em cada nível de maturidade;
- Obter indicação para o desenvolvimento de competências no trabalho em equipe;
- Diagnosticar equipes para elevar seu nível e transformar seus membros;
- Relacionar os atributos das equipes desenvolvidas com seus elementos essenciais para desenvolver as demais equipes da universidade;
- Analisar a correlação dos indicadores entre os servidores que apresentam características de equipes mais avançadas;
- Relacionar idade e sexo com os níveis de desenvolvimento de equipe.

b) Quanto ao desempenho das equipes:

- Determinar um ranking;
- Obter um índice de desempenho para obter as competências de equipes;
- Identificar a causa para as equipes de baixo desempenho;
- Identificar os papéis de uma equipe bem formada e de uma equipe incipiente;
- Determinar os procedimentos para o RH formar uma equipe de alto desempenho.

REFERÊNCIAS

ACADEMIC RANKING OF WORLD UNIVERSITIES. *Shanghai ranking*. Disponível em: <<http://www.shanghairanking.com/pt/ARWU2015.html>>. Acesso em: 18 Dec. 2015.

ADELAIDE, U.O. *Professional staff core capability dictionary*. Australia: University of Adelaide, 2010.

AGUADO, D., RAMÓM, R., SÁNCHEZ-MANZANARES, M; SALAS, E. Teamwork competency test (TWCT): a step forward on measuring teamwork competencies. *Group Dynamics: theory, research, and practice*, v.18, n.2, p.101-121, 2014.

ALBUQUERQUE, F.; PUENTE-PALACIOS, K.E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artemed, 2004.

ALDERFER, C.P. Organization development. *Annual Review of Psychology*. v.28, n.1, p.197-223, 1977.

AMARAL, H.K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público Brasília*, v.57, n.4, p.549-563, out./dez. 2006.

AMARAL, R.M, GARCIA, L. G., SITTA, E.I., ALIPRANDINI, D.H., FARIA, L. I. L., HOFFMANN, W.A.M., GREGOLIN, J.A.R. Base de referência para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. In: MARCIEL, E. (Org.). *Prêmio de inovação em inteligência competitiva*. Brasília: ABRAIC/FINEP, 2004. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/2004/556_Amaral_etal2004.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2016.

AMARAL, R.M., GARCIA, L. G., ALIPRANDINI, D.H., FARIA, L. I. L. Modelo para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. *Ciências da Informação*, v.37, n.2, p.7-19, maio/ago, 2008.

AMARO, R.; BIANCO, M. A Noção de competências e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma empresa. In: JUNQUILHO, G.S. *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: Edufes, 2007.

ANCONA, D.; NADLER, D. Top hats and executive tales: designing the senior team. *Sloan Management Review*, v.31, n.1, p.19-28, 1989.

APPEL, H.B.; BITENCOURT, C. Gestão de pessoas por competências: Institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. *Revista Organização e Sociedade*, v.15, p.175-193, 2008.

BELBIN, R.M. *Management teams, why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.

BENDERS, J.; VAN HOOTEGEM, G. Teams and their context: moving the team discussion beyond existing dichotomies. *Journal of Management Studies*, v.36, n.5, p.609-628, 1999.

BORGIO, C.B.; BIANCO, M.D.; COLBARI, A.D. Competência e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. *Revista Economia & Gestão*, v.13, n.33, p.28-50, 2013.

BRANDÃO, H.P., ZIMMER, M.V., PEREIRA, C.G., MARQUES, F., COSTA, H.V., CARBONE, P.P., ALMADA, V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, v.42, n.5, p.875-898, set./out., 2008.

BRANDÃO, H.P. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

_____. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, v.12, n.2, p.149-158, 2007.

_____. *Mapeamento de competências, métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Causas e efeitos da expressão competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, v.8, n.3, p.32-49, 2007.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P.; FREITAS, I.A. Os Impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração da USP*, v.43, n.3, p.22, 2008.

BRASIL. *Portal da legislação governo federal*. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art5>. Acesso em: 26 fev. 2015.

_____. *Casa civil subchefia para assuntos jurídicos*. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 26 fev. 2015.

_____. *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 24 maio 2015.

BRESSER PEREIRA, L.C. Da Administração político burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. V.120, n.1, p.7-40, 1996. Brasília.

BRUNO-FARIA, M.; BRANDÃO, H. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública no Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.3, p.35-56, jul./set. 2003.

CANNON-BOWERS, J.A., TANNENBAUM, S. I., SALAS, E., VOLPE, C. E. Defining competencies and establishing team training requirements. In: GUZZO, R.; SALAS, E.; SALAS, R.G. (Ed.). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. p.333-380.

CARDOSO JÚNIOR, J.C. Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília IPEA. 2011. Texto para discussão n. 1584.

CARNEIRO, R., MENICUCCI, TMG. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194.

CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria i*. Tradução de T.D.Leite. São Paulo: Hereder, 1969.

CHAU, P.Y. On the use of construct reliability in MIS research: a meta-analysis. *Information & Management*, v.35, n.4, p.217-227, 1999.

CHUANG, C.H.; JACKSON, S.E.; JIANG, Y. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, v.42, n.2, 524-554, 2016.

COHEN, S.G. A Nova organização por equipes e o trabalho em equipe. In: GALBRAITH, J.R., LAWLER, E. E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

DE SITTER, L.; DEN HERTOOG, J.; DANKBAAR, B. From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, v.50, p.497-534, 1997.

DE SITTER, L.U., VERMEULEN, A.A.M., VAN AMELSVOORT, P., VAN GEFFEN, L., VAN TROOST, P., VERSCHUUR, F.O. *Het flexibele bedrijf: Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en produktie-automatisering (the flexible firm: an integral approach to flexibility, efficiency, quality of working life and manufacturing technology)*. Deventer: Kluwer Academic, 1986.

DELARUE, A., VAN HOOTEGEM, G., PROCTER, S., BURRIDGE, M. Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, v.10, n.2, p.127-148, 2008.

DINIZ, E. Apresentação. In: Diniz, E. (Org.). *Globalização, Estado e desenvolvimento - dilemas do Brasil no novo milênio*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, p.7-16.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, v.66, n.5, p.45-53, p.1988.

DRUCKER, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo. Pioneira. 1995

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. *Proceedings...* [S.l.:s.n.], 1998.

DURAND, T.L. L'Alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, p.104-102, 2000.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. In: _____. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

DYER, W. *Team building: current issues and new alternatives*. 3thed. New York: Addison-Wesley, 1995.

FARAJ, S.; SPROULL, L. Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, v.46, p.1554-1568, 2000.

FARIA, J.H. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

FAVA-DE-MORAES, F. Universidade, inovação e impacto socioeconômico. *São Paulo em Perspectiva (online)*, v.14, n.3, p.8-11, 2000. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 jan.2016

FERNANDES, J.M. Acompanhamento de desenvolvimento profissional: inovando a gestão de pessoas na universidade pública. Buenos Aires, 2003. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116306/MUNHOZ.pdf?sequencia=1>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

FLEISHER, C.S. Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends. *The information Management Journal*, v.38, n.2, p.56-62, Mar./Apr. 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópios da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Estratégias empresarias e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p.183-196, 2001.

FLORIDA, R. The Role of the university: leveraging talent, not technology. *Issues in Science & Technology*, v.16, n.4, p.67, 1999.

FOLHA DE S. PAULO. *Ranking universitário Folha Uol*. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-universidades/>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v.22, n.2, p.52-194, 2002.

FOWLER, E.; MELLO, C.; COSTA NETO, P. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. *Gestão da Produção*, v.18, n.4, p.8, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400011>.

FULD, L.M. *The New competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley, 1995.

GALVÃO, V.; SILVA, A.; SILVA, W. O Desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. *Educação e Pesquisa*, v.38, n.1, p.131-147, 2012.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future?. In: BOUD, D.; GARRICK, J. *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999.

GONZÁLES, M.; SILVA, M.; CONREJO, J. *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.

GREENBERG, J.; BARON, R. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of the work*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

HACKMAN, J.R. *Groups that work and those that don't: creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

HACKMAN, J.R.; WAGEMAN, R. A Theory of team coaching. *Academy of Management Review*, v.30, p.269-287, 2005.

HARDINGHAM, A. *Trabalho em equipe*. Tradução de P.M.Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Ed.Pedagógica e Universitária, 1986.

HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K.P. Team reflexivity in innovative projects. *R & D Management*, v.36, n.2, p.113-125, 2006.

HULL, L., ARORA, S. KASSAB, E., KNEEBONE, R., SEVDALIS, N. Observational teamwork assessment for surgery: content validation and tool refinement. *Journal of the American College of Surgeons*, v.212, n.2, p.234-243, 2011.

JACKSON, S.E., CHUANG, C-H., HARDEN, E., JIANG, Y. Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v.25, p.27-70, 2006.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. The Discipline of teams. *Harvard Business Review*, v.71, n.2, p.111-120, May/Apr. 1993.

_____. *The Wisdom of teams: creating the high performance organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

_____. *A Força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. The Discipline of teams (cover story). *Harvard Business Review*, v.83, n.7/8, p.162-171, July/Aug. 2005a.

KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Tradução de H.M.Rotundo. São Paulo: Ed.Pedagógica e Universitária.1979.

KERR DO AMARAL, H. Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 9., 2004, Madrid. *Proceedings...* [S.l.:s.n.], 2004.

KOMAN, E.; WOLF, S. Wolff emotional intelligence competencies in the team and team leader: a multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, v.27, n.1, p.55-75, 2008.

KOZLOWSKI, S.W. A Multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In: KOZLOWSKI, K.J. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p.3-90.

KUIPERS, H.; VAN AMELSVOORT, P.J. *Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Nederland: Kluwer Bedrijfs-wetenschappen, 1990.

LAHEY, R. What types of people perform competitive intelligence best?. In: FLEISHER, C.; BLENKHORN, D. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, 2003. p.243-256.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Tradução de P.C.Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999

LEONELLO, V.M.; OLIVEIRA, M. Construindo competências para ação educativa da enfermeira na atenção básica. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v.41, n.Especial, p.847-852, 2007.

LI, Y., , YANGB, M-H., KLEINC, G., CHEND, H-G. The Role of team problem solving competency in information system development projects. *International Journal of Project Management*, v.29, n.7, p. 911-922, 2011.

MAIA, N.A. *Técnica de trabalho em grupo*. Rio de Janeiro: Armazém das Letras, 2001.

MANLY, B. *Métodos estatísticos multivariados, uma introdução*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARTINS, G. Sobre confiabilidade e validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.8, n.20, p.1-12, 2006.

MIRANDA, S. Identificando competências informacionais. *Ciência da Informação [online]*, v.33, n.2, p.112-122, 2004. Disponível em:<<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/83/76>>. Acesso em: 25 jan. 2016

MOHRMAN, S.A. Integrando funções e estrutura em uma organização horizontal. In: GALBRAITH, J.R., LAWLER, E. E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron, 1995. p.95.

MOHRMAN, S.A.; MOHRMAN, A.M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J.R. , LAWLER, E. E. *Organizando para competir do futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995. p.287.

MORGAN, G. *Imagens da organização: edição executiva*. 2.ed. Tradução de G.G.Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

MORITA, M. Have the seeds of Japanese teamworking taken root abroad?. *New Technology, Work and Employment*, v.16, n.3, p.178-180, 2001.

MURPHY, D., HANCHETT, M., OLMSTED, R.N., FARBER, M.R., LEE, T.B., HAAS, J. P., STREED, S.A. Farber Competency in infection prevention: a conceptual approach to guide current and future practice. *American Journal of Infection Control*, v.40, p.296-303, 2012.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v.23, p.242-266, 1998.

OLIVEIRA, M.; CASSIS, M. *Mapeamento de competências - Informações e etapas desenvolvidas para construção da matriz-base ao especialista em políticas públicas e gestão governamental*. 2009. Disponível em:<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/outros/produto_V_mapeamento_competencias.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2014.

PEREIRA, A.; SILVA, A. As Competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*, n.9, jul. 2011. Rio de Janeiro. DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>.

QUEIROZ, E.; ARAUJO, T.C. Trabalho de equipe em reabilitação: um estudo sobre a percepção individual e grupal dos profissionais de saúde. *Paideia*, v.19, n.43, p.177-187, 2009.

ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A.; SIMIONOVSKI, M. *Gestão por competências: indo além da teoria*. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão e Produção*, v.7, n.2, p.136-145, 2000.

SANTOS, A.P. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. *Revista do Serviço Público*, v.62, n.4, p.369-386, out./dez. 2011.

SANTOS, A.P. Competências, carreiras e contexto: um estudo multinível da administração pública brasileira. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2012. Tese de doutorado. Disponível em:<http://www.ciclodegestao.org.br/files/3414/2869/2871/Aleksandra_Pereira_Santos_-_Competencias_Carreiras_e_Contexto.pdf>. Acesso em: 25 jan.2016.

SANTOS, F.C. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHOFIELD, T. Teamwork. *The Foundation Years*, v.1, n.1, p.4-5, Aug.2005.

SILVA, R.S.; GONÇALVES, P.R.; CAZARINI, E.W. Facebook's and Kolb's cycle improve student teamwork competency. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 34., 2014, Curitiba. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/sessao_tematica.asp?cod_sessao=525>. Acesso em: 13 jan.2015.

SMITH, E. Communities of competence: new resources in the workplace. *The Journal of Workplace Learning*, v.17, n.1/2, p.7-23, 2005.

SPEARMAN, C. General intelligence, objectively determined and mensured. *The American Journal of Psychology*, v.15, p.201-293, 1904.

SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. 3.ed. Tradução de C.K.Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010.

STEVENS, M.A.; CAMPION, M.J. The Knowledge, skill and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. *Journal of Management*, v.20, n.2, p.503-530, 1994.

_____. Staffing work teams: developement and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, v.25, n.2, p.207-228, 1999.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. *Anuário estatístico. (base de dados 2013)*. 2014a. Disponível em: <<http://www.aeplan.unicamp.br/anuario/2014/anuario2014.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. *Diretoria geral de recursos humanos*. 2014b. Disponível em:<<http://www.dgrh.unicamp.br/news/reuniao-gts-carreira-e-avaliacao>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. *Diretoria geral de recursos humanos*. 2015a. Disponível em:<<http://www.dgrh.unicamp.br/divisoas>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. *Diretoria geral de recursos humanos - revisão da carreira PAEPE Proposta desenvolvida pelo Grupo Técnico criado através da Portaria GR nº 12/2010*. 2015b. Disponível em:<http://www.pg.unicamp.br/uploads/anexos/anexo_cad-4-2010.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JULIO DE MESQUITA FILHO". *Anuário Estatístico 2014 (base de dados 2013)*. 2014. Disponível em:<<http://www.unesp.br/portal#!/apresentacao/perfil>>. Acesso em: 1 maio 2015.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO". *Portaria treinamento*. 2015a. Disponível em:<http://www.tupa.unesp.br/Home/RecursosHumanos/Portaria_Unesp_245_2010_Qualificacao_Desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2015.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO". *EDUTEc Educação e tecnologia*. 2015b. Disponível

em:<http://edutec.unesp.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1074&Itemid=478&lang=pt_br>. Acesso em: 18 dez. 2015.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. *Anuário Estatístico 2014 (base de dados 2013)*. 2014. Disponível em <https://uspdigital.usp.br/anuario/br/acervo/AnuarioUSP_2014.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. *Escola Técnica de Gestão da USP*. 2012a. Disponível em:<http://www.usp.br/escolausp/?page_id=12>. Acesso em: 18 dez. 2015.

_____. *Institui sobre a criação da Escola Técnica de Gestão da USP*. 2012b. Disponível em:<http://www.usp.br/escolausp/?page_id=61>. Acesso em: 18 dez. 2015.

_____. *Manual da carreira dos servidores técnicos e administrativos 2ª movimentação-março/2013*. 2013. Disponível em:<http://www.usp.br/drh/novo/carreiras/carreira_2011/ManualCarreira-2movimentacao-marco-2013.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2015.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIEN, E. Team member's affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, n.26, p.633-655, 2000.

VARGAS, L.M.; SOUZA, R.F. O Ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. *READ Revista Eletrônica de Administração*, 2001. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19528/000329623.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

WEISS, M.; HOEGL, M. The History of teamwork's societal diffusion: a multi-method review. *Small Group Research*, 2015. DOI: 10.1177/1046496415602778.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. *The Machine that changed the world: the story of lean production (how Japan's secret weapon in yhe global auto wars will revolutionize western industry*. New York: Harper Perennial, 1991.

WRIGHT, K., ROWITZ, L., MERKLE, A., REID,M., ROBINSON, G., HERZOG, B., WEBER, D., CARMICHAEL, D., BALDERSON, T.R., BAKER, E. Competency development in public health leadership. *American Journal of Public Health*, p.1201-1207, 2000.

WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B.; SNELL, S.A. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v.27, p.701-721, 2001.

ZENDRON, L.L., GUEDES, L.V., DUTRA, J.L., PLONSKI, G.A. Capacitação e desenvolvimento da universidade pública pela universidade pública: delineamento e posta em marcha de um novo modelo. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA CONSADE, 6., 2013, Brasília. Anais... [S.l.:s.n.], 2013.

ANEXO I. PUBLICAÇÕES DECORRENTES DO DOUTORADO

Artigo em avaliação

SILVA, D.S.G, SILVA, R.S.G., CAZARINI, E.W. Uma análise de indicadores científicos em competências para o trabalho em equipe no setor público. Perspectivas em Ciências da Informação. 2016.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

SILVA, R. S. G.; GONCALVES, P. R; CAZARINI, E. W. *Facebook and Kolb's Cycle improve student teamwork competency*. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2014, Curitiba.

SILVA, R. S. G.; CAZARINI, E. W. Proposta de desenvolvimento de competências do servidor público mediado pelas tecnologias educacional, informacional e de comunicação. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves.

Resumos publicados em anais de congressos

SILVA, R. S. G.; CAZARINI, E. W.; SILVA, D. S. G. Indicadores científicos sobre competências para o trabalho em equipe no setor público. In: 67ª Reunião Anual da SBPC, 2015, São Carlos. Anais/Resumos da 67ª Reunião Anual da SBPC, 2015. v. 1.

Curso de extensão ministrado

CAZARINI, E. W.; SILVA, R. S. G. Trabalho em Equipe e Liderança. 2013. (10 horas).

ANEXO II. PUBLICAÇÕES DECORRENTES DE TRABALHOS ANTERIORES

Capítulos de livros publicados

SILVA, R. S. G.; CAZARINI, E. W. Guidelines to innovate organizations by knowledge management via communities of practice. In: Kok, A., & Lee, H. Cultural, Behavioral, and Social Considerations in Electronic Collaboration. 1. ed. Hershey: IGI Global, 2016. v. 1. 323p.

CRUVINEL, P. E. C. et al. Perfil profissional no meio rural: subsídios para diagnóstico e definição de estratégias: cadeias produtivas da apicultura, bovinocultura leiteira e ovinocultura. Embrapa Instrumentação Agropecuária, 2008.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

CASTRO JUNIOR, J. C.; ANDRADE, G. A.; SILVA, R. S. G. ; CAZARINI, E. W. . Processo de entrada e roteirização de pedidos: um estudo de caso de uma empresa atacadista da cidade de Uberlândia, MG. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015, Fortaleza. Anais ENEGEP 2015, 2015.

SILVA, R. S. G.; CAZARINI, E. W. Tecnologias Essenciais para Desenvolver Comunidades de Prática e Gestão do Conhecimento. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2011, Bauru. XVIII Simpósio de Engenharia de Produção, 2011.

OSTANEL, C. E.; SILVA, R. S. G.; GASPAROTTO, ANGELITA M. S.; CAZARINI, E. W. ; GUERRINI, F.M. A Sistematização do Conhecimento em uma instituição de ensino superior utilizando a metodologia *Enterprise Knowledge Management* - EKD. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2010, Bauru, SP. ANAIS DO XVII SIMPEP, 2010.

SILVA, R. S. G.; CASTILLO, L. A. M. Uma proposta de representação da mediação nas Comunidades de Prática para a efetividade da Gestão do Conhecimento. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, Bauru, SP. ANAIS DO XVI SIMPEP, 2009.

BELDA, F. R.; SILVA, R. S. G. Produção de Conteúdo Educativo em Televisão. In: 14o Congresso Internacional ABED de Educação à Distância, 2008, Santos, SP. 14o Congresso Internacional ABED de Educação à Distância, 2008. v. CD.

Resumos publicados em anais de congressos

SILVA, D. S. G.; SILVA, R. S. G. O Mapeamento do Trabalho da Coordenação de Tutoria no Curso de Especialização em Gestão Pública da UFSCar com foco em Ciência, Tecnologia e Sociedade. In: 67ª Reunião Anual da SBPC, 2015, São Carlos. Anais/Resumos da 67ª Reunião Anual da SBPC, 2015.

Textos de revistas

SILVA, R. S. G. Investimentos em laboratório. Agroanalysis (FGV), p. 45 - 45, 01 nov. 2008.

SILVA, R. S. G. Perfil de Produtores Rurais. Agroanalysis (FGV), São Paulo, SP, p. 48 - 48, 01 out. 2008.

SILVA, R. S. G. Agroenergia: Oficina subsidia gestores com projetos de pesquisa. Agroanalysis, Fundação Getúlio Vargas, p. 44 - 44, 01 jul. 2008.

SILVA, R. S. G. Demandas e ofertas tecnológicas. Agroanalysis, São Paulo - SP, p. 47 - 47, 01 jun. 2008.

SILVA, R. S. G. Entrevista: James Rojas Waterhouse. Agroanalysis, a revista do agronegócio - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo - SP, p. 44 - 44, 01 maio 2008.

SILVA, R. S. G. Entrevista: José Garcia Gasques. Revista Agroanalysis, Revista Agroanalysis, p. 46 - 46, 01 abr. 2008.

SILVA, R. S. G. Oleaginosas para biodiesel. Agroanalysis, a revista do agronegócio - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo - SP, p. 30 - 30, 01 fev. 2008.

SILVA, R. S. G. Cenários para 2023. Revista Agroanalysis - A Revista de Agronegócios da FGV, São Paulo SP, p. 22 - 23, 15 nov. 2007.

SILVA, R. S. G. Ações na Região Nordeste. Revista Agronanalysis - A Revista de Agronegócios da FGV, São Paulo - SP, p. 18 - 18, 15 out. 2007.

SILVA, R. S. G.; BELDA, F. R. Biocombustível e inteligência para o agronegócio. Tribuna Imprensa, Araraquara -SP, p. 2 - 2, 27 abr. 2007.

SILVA, R. S. G. Pesquisas em biocombustíveis. Agroanalysis (FGV), São Paulo, p. 44 - 44.

SILVA, R. S. G. Soma das experiências. Agroanalysis (FGV), p. 45 - 45.

SILVA, R. S. G.; BELDA, F. R. Biocombustível e inteligência para o agronegócio. Fundação Verde Herbert Daniel, 2009 (Artigo).

ANEXO III. CARTA AOS ESPECIALISTAS

Carta convite

Prezado (a) senhor (a),

Venho por meio desta convidá-lo (a) a validar a pesquisa “Competências para o trabalho em equipe no setor público” em razão de seu relevante conhecimento na área. O questionário leva 35 minutos para ser respondido. Posteriormente, será aplicado a servidores administrativos de uma universidade pública e faz parte do doutorado que está sendo realizado por mim, Roberta Salgado Gonçalves da Silva, no departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, sob a orientação do professor Dr. Edson Walmir Cazarini.

A sua participação como especialista é imprescindível para a construção da competência em trabalho em equipe. O objetivo geral é desenvolver equipes de alto desempenho, por meio de indicadores de competência, fornecendo atributos úteis ao mapeamento de competências para o trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas paulistas. A partir da sua validação e das sugestões, a pesquisa será submetida aos servidores, sendo que o resultado será amplamente divulgado pela tese e periódicos científicos.

Agradeço antecipadamente e conto com a sua valiosa colaboração.

Roberta Salgado Gonçalves da Silva

ANEXO IV. CARTA AOS SERVIDORES

Prezado (a) Sr. (a),

Este questionário tem o propósito de conhecer o trabalho em equipe de servidores para aprimorar a gestão de pessoas em universidades. É um levantamento realizado por mim, Roberta Salgado Gonçalves da Silva (rosalgado@usp.br), como parte da pesquisa de doutorado (Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo), sob a orientação do professor Dr. Edson Walmir Cazarini.

Pedimos sua colaboração para respondê-lo, não existem respostas certas ou erradas. Tudo o que desejamos é conhecer sua opinião. Sua identidade será preservada e o sigilo das respostas será garantido, mas é fundamental que a resposta reflita exatamente a sua percepção. Ao final do questionário será solicitado o preenchimento de um cadastro, que possui apenas função gerencial. O tempo é de até 20 minutos.

As respostas individuais serão manuseadas somente por mim e meu orientador. A pesquisa é acadêmica, não tem fins de avaliação da carreira. São observados os princípios éticos que regem pesquisas com participação voluntária, portanto, não irá causar nenhum dano físico, psicológico ou moral aos participantes.

A vantagem de participar da pesquisa é que o participante poderá fazer uma auto avaliação sobre a abrangência e a atualização de seus conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho em equipe. Consideramos que a validação de um quadro de competências e o desenvolvimento de padrões também protege os interesses daqueles que desejam definir sua área de atuação e obter o reconhecimento público e profissional para a realização e desempenho, cujos resultados e seus impactos satisfazem todas as partes interessadas.

Agradeço em nome de toda equipe envolvida e conto com a sua colaboração. As instruções para as respostas estão dispostas a seguir. Sua participação é muito importante.

A gradecemos antecipadamente o seu apoio e colocamo-nos à disposição pelo telefone xx xxxxxxxx ou pelo e-mail rosalgado@usp.br para qualquer esclarecimento necessário.

O resultado será amplamente divulgado pela tese e em periódicos científicos.

TERMO DE COMPROMISSO DE SIGILO

Como pesquisadora comprometo-me tanto a devolver os resultados e conclusões obtidos ao final da pesquisa, quanto a garantir o anonimato associado às respostas obtidas deste questionário.

Roberta Salgado Gonçalves da Silva
Doutoranda em Engenharia de Produção

ANEXO V. CARTA AOS DIRIGENTES DE RECURSOS HUMANOS DAS UNIVERSIDADES

Conforme contato anterior, iniciaremos a partir de hoje (dia 23 de abril) a pesquisa nas universidades USP, UNESP e UNICAMP via e-mail. Gostaria que pudesse encaminhar a todos os servidores técnico-administrativos a carta anexa e o *link* abaixo para o preenchimento pelo o website *Survey Monkey*.

Foi decidido que iremos enviar a todos os servidores e não somente àqueles dos setores de biblioteca, recursos humanos e informática, assim, teremos mais chances de respostas válidas. Cada servidor poderá informar o setor em que trabalha, independentemente do campus, sem precisar se identificar. Portanto, a pesquisa é anônima.

Se houver alguma dúvida continuo à disposição.

<https://www.surveymonkey.com/r/CMFGJKV>

Atenciosamente,

Profa. Roberta Salgado G. da Silva rosalgado@usp.br

Mestre em Engenharia de Produção USP

ANEXO VI. QUESTIONÁRIO

(O questionário foi desenvolvido pela autora deste trabalho)

O questionário está dividido em três partes:

1 Características de equipe;

2 Conhecimento, habilidade e atitude;

3 Dados cadastrais.

1. Deseja responder à pesquisa voluntariamente?

() Sim () Não

Características de equipe

2. A equipe em que você trabalha é composta por quantas pessoas?

- ☐ De 1 a 2
 ☐ De 3 a 5
 ☐ De 6 a 8
 ☐ 9 ou mais
- ☐ Outro (por favor, especifique)

3. Atividades que você realiza como membro de equipe: (Assinale entre 1 e 5 em todas as afirmações, sendo 1 aquela MENOS praticada e 5 a MAIS praticada)

	1	2	3	4	5
Organizo reuniões (fixo horários e local)	☐	☐	☐	☐	☐
Aponto soluções para falhas	☐	☐	☐	☐	☐
Elucido os objetivos do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Procuro ou colete material	☐	☐	☐	☐	☐
Unifico os resultados	☐	☐	☐	☐	☐

4. Comportamento da equipe da qual participo: (Assinale entre 1 e 5 em todas as afirmações, sendo 1 aquela MENOS praticada e 5 a MAIS praticada)

	1	2	3	4	5
A responsabilidade e o objetivo são individuais, não há muito progresso nos trabalhos.	☐	☐	☐	☐	☐
O grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não há ganho coletivo.	☐	☐	☐	☐	☐
Os membros precisam de esclarecimentos sobre os objetivos e devem "cobrir" seus companheiros.	☐	☐	☐	☐	☐
Somos poucos, temos habilidades complementares e confiamos uns nos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
Há comprometimento profundo, diferentes papéis e responsabilidade coletiva.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Características da equipe a qual eu pertença: (Assinale entre 1 e 5 em todas as afirmações, sendo 1 aquela MENOS praticada e 5 a MAIS praticada)

	1	2	3	4	5
Comunicação eficaz entre os membros	☐	☐	☐	☐	☐
Abordagem de trabalho em equipe eficiente	☐	☐	☐	☐	☐
Compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um	☐	☐	☐	☐	☐
Aprimoramento contínuo de métodos e produtividade	☐	☐	☐	☐	☐
Altos níveis de criatividade	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidade em lidar com assuntos geradores de conflitos	☐	☐	☐	☐	☐
Representantes executam funções de coordenação entre as equipes	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, continue, esta pesquisa depende somente de você! Muito obrigada.

Conhecimento, habilidade e atitude

A seguir atribua importância ao enunciado de cada item e responda entre 1 e 5, sendo:

1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;

2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;

3 médio: têm algum impacto nas atividades;

4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;

5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

Qual a importância que eu atribuo a:

6. Ter uma visão ampla de mundo e de políticas públicas

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

7. Conhecer os principais tomadores de decisão da organização e o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

8. Desenvolver estruturas e sistemas voltados a equipes

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

9. Conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento e ter um projeto de trabalho

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

10. Ter heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo e preferência por trabalhos de grupo

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

11. Obter potência, apoio social, compartilhamento de carga de trabalho

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

12. Ter comunicação dentro dos grupos

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

13. Fazer gestão e ter calendário de atividades

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

14. Conhecer técnicas de reuniões

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

15. Ter conhecimento técnico específico da profissão

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

16. Dosar o conhecimento técnico da profissão com a habilidade relacional

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

17. Aplicar conhecimento tácito e explícito, ideias, criatividade, experiência de trabalho, melhores processos e práticas de trabalho provenientes de comunidades anteriores à atual

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

18. Aprender com os outros e ter tolerância ao erro

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

19. Conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados a sua função

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

20. Ter conhecimento da linguagem técnica do setor

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

21. Ter conhecimento em trabalho em equipe (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização)

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

22. Facilitar o desenvolvimento de equipes e grupos de trabalho

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

23. Promover e premiar flexibilidade e inovação em equipe

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

24. Servir como um efetivo membro de equipe e em funções de facilitação e mediação

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

25. Promover ainda mais conquistas e aprendizado contínuo

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

26. Ter treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre os grupos

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

27. Interdependência de atividades, metas, *feedback* e recompensas

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

28. Ter caracterização, tipologia e funções dos grupos

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

29. Grupos de trabalho autônomos (ou autogeridos), participativos, capazes de reestruturar o seu trabalho para que os membros possam trabalhar separadamente ou em conjunto

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

30. Estágios de formação e desempenho de equipes

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

31. Técnicas de administração de conflitos, resolução de problemas e *feedback*

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

32. Ter assistência prestada entre os membros de equipe, apoiar os outros e corrigir erros

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

33. Fazer a observação da equipe e ter consciência dos processos em andamento

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

34. Oferecer direções, assertividade e apoio entre os membros da equipe

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

35. Ter qualidade e quantidade de informações trocadas entre os membros da equipe

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

36. Conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor público em que se insere

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

37. Conhecer as fontes de informação, sua identificação e uso correto

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

38. Conhecimento de soluções de compartilhamento de informação que estimule o trabalho em rede

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

39. Capacidade de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

40. Capacidade de organizar equipes

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

41. Capacidade de liderança

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

42. Capacidade de raciocínio estratégico

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

43. Capacidade de resolução de problemas

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

44. Capacidade de usar a rede de contatos

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

45. Ser simples, modesto

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

46. Ter consciência de sua implicação na equipe

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

47. Se antecipar aos fatos e atuar preventivamente para conduzir a equipe a atingir os melhores resultados

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

48. Enfatizar o lado positivo fortalecendo a esperança, mesmo em situações adversas

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

49. Ter predisposição para buscar e conhecer o novo

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

50. Aceitar se adaptar com facilidade à novas situações propostas

- ☐ 1 muito baixo: nenhum impacto sobre a atividade de equipe;
- ☐ 2 baixo: a ausência não compromete a atividade de equipe;
- ☐ 3 médio: têm algum impacto nas atividades;
- ☐ 4 alto: impactam positivamente no desempenho da atividade em equipe;
- ☐ 5 muito alto: a ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente no seu desempenho.

Dados cadastrais

51. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

52. Nível de escolaridade

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Graduação em andamento
- ☐ Graduação completa
- ☐ Pós-graduação incompleta
- ☐ Pós-graduação completa (especialização, MBA, mestrado ou doutorado)
- ☐ Outro (por favor, especifique)

53. Em que universidade trabalha?

- ☐ USP
- ☐ UNESP
- ☐ UNICAMP

54. Tempo em que trabalha nesta universidade (aproximadamente):

- ☐ Iniciante (de 0 a 10 anos)
- ☐ Intermediário (de 10 a 20 anos)
- ☐ Veterano (de 20 a mais de 30 anos)
- ☐ Sou aposentado (a), mas continuo trabalhando
- ☐ Outro (por favor, especifique)

55. Qual é o setor em que trabalha?

- ☐ Prefeitura
- ☐ Odontologia
- ☐ Creche
- ☐ Medicina do trabalho
- ☐ Reitoria
- ☐ Diretoria
- ☐ Comunicação
- ☐ Economia e Planejamento
- ☐ Assistência Social
- ☐ Tecnologia da Informação
- ☐ Núcleo de Atendimento a Comunidade
- ☐ Laboratório
- ☐ Análise Clínica
- ☐ Setor de Triagem de Pacientes
- ☐ Clínica Patológica
- ☐ Hospital Universitário
- ☐ Enfermaria
- ☐ Vigilância
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Contabilidade
- ☐ Relações Externas
- ☐ Manutenção
- ☐ Graduação
- ☐ Núcleo de Educação a Distância
- ☐ Extensão Universitária
- ☐ Compras
- ☐ Biblioteca
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Outro (por favor, especifique) _____

56. Que tipo de função exerce atualmente?

- ☐ Operacional, técnica e gerencial
- ☐ Operacional e técnica
- ☐ Técnica e gerencial
- ☐ Docência (graduação, pós-graduação e pesquisa)
- ☐ Docência, graduação apenas
- ☐ Pesquisa, apenas
- ☐ Operacional
- ☐ Técnica
- ☐ Gerencial
- ☐ Outro (por favor, especifique)

57. É chefe de setor atualmente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Muito obrigada. Para contato com a pesquisadora: rosalgado@usp.br

58. Faça críticas, sugestões e comentários se julgar necessário.

ANEXO VII. PRÉ-TESTE COM ESPECIALISTAS

O primeiro teste foi uma revisão bibliográfica e o segundo com os especialistas, na área acadêmica e do mercado, nas áreas de administração, gestão pública, competências, trabalho em equipe e gestão de pessoas, de novembro de 2014 a abril de 2015. Dos 39 especialistas convidados, 19 eram estrangeiros e não responderam. Dos 20 nacionais, 8 deram respostas válidas.

A seguir, as perguntas do questionário, as observações dos especialistas e as ações empreendidas pela pesquisadora:

1) Como atua a equipe em seu local de trabalho?

Observações:

- *“As perguntas não apresentam uma categoria que vai crescentemente se alterando, como no modelo de Katzenbach e Smith, onde o comprometimento crescente vai transformando um grupo em equipe. ”*
- *“Procurar fazer itens menores, mesmo que sejam em maiores quantidades. Há itens confusos e em alguns pontos soam contraditórios. ”*

Ação: Além do modelo de Katzenbach e Smith (1993), foram consultados outros autores tais como Hardingham (2000), Drucker (1995), Hackman e Wageman (2005) que também discutem a tipologia e maturidade de equipe representada pelo referido modelo. Na comparação entre os conceitos de tais autores foi possível observar as mesmas características. Portanto, para evitar a redundância e itens com longa redação, foram mantidas palavras chave dos conceitos, resumidas e retirados os termos que pareciam contraditórios.

2) Quais atividades você realiza no trabalho?

Observações:

- *“Não compreendi a coerência das questões. O que estrutura as questões? Qual o uso que dará as respostas obtidas? Não consegui imaginar. ”*
- *“Avalio que tive dificuldade em compreender as características e os papéis das equipes, ou seja, não consegui captar esta linha definidora dos dois conceitos. ”*

Ação: O propósito é identificar o papel que o servidor desempenha dentro da equipe e está estruturada em cinco diferentes papéis baseados em Maia (2001).

3) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Sobre o atributo ‘conhecimento’ há um número excessivo de perguntas (63), onde você quer chegar com isso? Não é prático para o respondente e não visualizo seu propósito. Proficiência em línguas estrangeiras é um conhecimento ou uma habilidade?”*

Ação: O número de perguntas foi reduzido e alguns termos resumidos para facilitar a compreensão. A questão sobre proficiência em línguas estrangeiras é uma habilidade e foi tirada das perguntas sobre o atributo conhecimento.

4) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Sobre ‘habilidades’ há um número excessivo (57) de perguntas; não vi foco; algumas têm definição abaixo, outras não; por que perguntar sobre habilidade estratégica se a Instituição não tem prática de elaborar a estratégica?”*

Ação: O número de perguntas foi reduzido, as definições foram retiradas e as perguntas resumidas. Uma das universidades realmente não elabora estratégia, entretanto, a habilidade estratégica se referia ao indivíduo e não à instituição.

5) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Sobre as ‘atitudes’: há excessivo número de perguntas (28); não visualizei seu propósito”.*

Ação: O número de perguntas foi reduzido e alguns termos resumidos para facilitar a compreensão. Foram eliminadas as subdivisões por atributo, todas as questões foram reunidas em apenas um bloco.

6) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Deve haver clareza dos conceitos trabalhados, redação clara e fiel aos conceitos”*

Ação: A redação foi aprimorada e os conceitos foram mantidos tal qual estabelecido pelos autores, já que durante o pré-teste dos servidores foram compreendidos.

7) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Aplicação de piloto com amostra representativa (no sentido do público alvo de nível educacional, funções, cultura organizacional e etc.) ”*
- *“Na minha área, a falta de flexibilidade às mudanças independe de idade, sexo ou experiências de trabalho, depende da pessoa. Creio que a cultura organizacional é muito forte também e difícil de ser mudada sem prejuízo entre os relacionamentos dos membros da equipe. ”*

Ação: Foi realizada a aplicação do questionário ao público alvo de acordo com o seu nível de educação e função. O aspecto de cultura organizacional estava fora do escopo do trabalho e pode ser inserido em trabalhos futuros. As informações sobre idade, sexo e experiência de trabalho são para fins cadastrais.

8) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Quanto ao CHA, avalio que esteja muito extenso e difícil de se captar o foco das questões. ”*

Ação: As perguntas sobre CHA foram reduzidas para facilitar a compreensão e dar foco às questões, sendo que os conceitos estão fiéis à literatura.

9) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Justificar o atributo ‘conhecimento’ e adotar somente ele no questionário, pois esse atributo é “chave” e os outros são mais genéricos. ”*

Ação: A literatura apresentou mais subsídio para construir perguntas sobre o atributo ‘conhecimento’ comparado aos demais (‘habilidade’ e ‘atitude’), cujas perguntas estão em número reduzido. Entende-se que estes dois últimos atributos são importantes para identificar a competência e não deveriam ser retirados do instrumento, apenas apresentado em número menor.

10) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Reduzir o número de perguntas, escrever uma pergunta, por exemplo, por semelhança ao tema, mesmo que seja de diferentes autores. ”*

Ação: O número de perguntas foi reduzido e os temas foram reunidos por semelhança resultando em três grandes temas: organização, desenvolvimento e informação.

11) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Alguns enunciados, sobretudo das primeiras questões, não estão claros. No último bloco de questões, os enunciados estão repletos de múltiplas ideias (quando o correto deveria ser uma única ideia por enunciado), ambiguidades e imprecisões, prejudicando a qualidade e utilidade do instrumento de pesquisa. ”*

Ação: Os enunciados foram revistos para que a redação estivesse a mais clara possível, considerando que os itens estão em escala Likert e devem ser classificados conforme aqueles que são menos e mais praticados, em uma pontuação de 1 a 5. Uma única ideia foi adotada em cada item da terceira seção, considerada como ‘último bloco’ de questões, sendo que suas principais ideias são fiéis à literatura.

12) Não há pergunta específica, neste caso.

Observações:

- *“Sugiro revisar atentamente o instrumento, adotando os cuidados metodológicos inerentes à boa prática de pesquisa quantitativa. ”*
- *“Dicas e exemplos sobre a construção adequada e validação de questionários poderão ser encontradas no livro: BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: técnicas, instrumentos e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Ed. Atlas, 2012. ”*

Ação: A literatura foi consultada para este fim. Foi realizada a análise descritiva dos dados.

13) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Sugiro realizar uma validação semântica do instrumento, antes de sua aplicação, para garantir a compreensão uniforme por parte dos respondentes. ”*

Ação: Foram aprimoradas as instruções para responder o questionário e os servidores que o responderam durante o pré-teste não acusaram dificuldades de compreensão.

14) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Um passo importante é realizar uma validação estatística, por meio de análise fatorial. ”*

Ação: A análise fatorial será realizada após a aplicação do instrumento com toda a população.

15) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Percebi que o questionário necessita ser revisto. Alguns aspectos, como os mencionados adiante, estão previstos na literatura sobre elaboração de instrumentos como o seu, procure sanar problemas antes da coleta de dados. ”*

Ação: A literatura sobre elaboração de questionários foi consultada.

16) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“O maior problema que percebi é que a maioria dos itens explora dois ou mais atributos. Exemplos: o item 8 trata de "trabalho" e "atitudes", que se referem a atributos distintos. (NOTA DA PESQUISADORA: Atividades que você realiza como membro de equipe -> procuro identificar aspectos importantes do trabalho e das atitudes dos participantes.) Nas perguntas 9 e 10, além de explorar dois ou mais atributos, a maioria dos itens contém uma redação longa, o que pode atrapalhar a resposta. Quando eu me refiro a múltiplos atributos estou preocupado com múltiplos atributos em cada item. Certamente a literatura relacionada com seu tema inclui diversas dimensões e atributos. No entanto, a questão que levanto é de natureza metodológica, especificamente de elaboração de instrumento de coleta de dados. Do item 11 em diante esses problemas de múltiplos atributos se repetem. ”*

Ação: A literatura foi consultada e se preferiu manter as questões com mais de um atributo, pois está fiel às definições dos autores. Cada pergunta foi agrupada a outras por semelhança de tema. Não seria interessante aumentar ainda mais o número de questões, caso fossem colocados um atributo em cada pergunta.

17) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- “A escala utiliza números posicionados aleatoriamente em diferentes posições em cada item. Isso certamente tem o propósito de evitar que as respostas sejam ‘para Inglês ver’. No entanto, exige do respondente a repetição da leitura da escala em todos os itens. Ou seja, o preenchimento do formulário não é amigável. É uma questão de trade off que você precisa resolver. ”

Ação: Inicialmente as perguntas não eram aleatórias, mas como sugestão de um especialista elas foram reposicionadas aleatoriamente. Porém, após essa observação, os números foram reposicionados para evitar demanda de tempo maior ao responder as questões.

18) Não há pergunta específica, neste caso.

Observações:

- “Nos itens iniciais (dados biográficos e funcionais), evite a perda de informações ao incluir uma escala e não o dado real. Por exemplo, no item referente a tempo de serviço, se você programar uma janela tipo drop down (ao clicar aparece lista de opções), com as opções do menor ao maior número de anos de serviço, você não perde informações. ”
- “O item referente ao cargo não poderia também ter uma janela do tipo drop down com as opções já padronizadas? ”

Ação: A pergunta sobre resposta voluntária foi alterada para a janela tipo drop down, mas as demais foram dispostas mostrando as possibilidades, com apenas uma resposta possível e a opção ‘outros’, caso alguém não tenha sido contemplado e queria especificar o seu caso.

19) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- “Todas as respostas do questionário são obrigatórias. É isso mesmo que você quer? Isso pode provocar, em alguns respondentes, uma reação contrária ao instrumento. ”

Ação: As respostas foram alteradas para ‘sem obrigatoriedade’, com a finalidade de facilitar ao respondente e não o inibir.

20) Não há pergunta específica, neste caso.

Observação:

- *“Não se aplica ao meu caso, não sou chefe de equipe. Sua informação sobre o tempo para resposta, de 15 minutos, não é correta. Toma muito mais tempo. Quem responde perde a confiança na pesquisa, por se sentir enganado. ”*

Ação: A pesquisa não se aplica apenas a chefes de equipe ou líderes, o enunciado da questão foi alterado. O objetivo era compreender se naquele momento o respondente liderava uma equipe. O tempo foi medido novamente e a informação foi alterada para 30 minutos.

ANEXO VIII. SUGESTÃO DE SERVIDORES SOBRE O QUESTIONÁRIO

- 1) Achei um pouco difícil, pois alguns itens não se aplicam no meu trabalho.
- 2) Para mim, algumas questões me deixaram em dúvida; há um lado filosófico em cada uma delas, então, por um momento a minha vontade era dar nota cinco para todas.
- 3) Para quem trabalha em mais de uma equipe, algumas das questões ficam inadequadas. Questões repetitivas. Questionário longo e cansativo.
- 4) Quero parabenizar a iniciativa e torcer para que a mesma possa ajudar os gestores públicos a aprimorarem as competências e tratarem o serviço público com responsabilidade, obrigações e compromisso com a população.
- 5) Gostaria de receber retorno a respeito dos resultados da pesquisa. Fiquei muito feliz em participar e saber da demanda de estudos nesta área.
- 6) Além do questionário, você poderia realizar entrevistas/reuniões com os membros da equipe sobre os assuntos abordados em sua pesquisa.
- 7) Questionário muito bem estruturado e levou-me a reflexões sobre o trabalho.
- 8) Questionário muito atual e pertinente, paradigmas de gestão contemporâneos.
- 9) Partilhe o resultado da pesquisa, se possível, quando esta estiver concluída e analisada. Estou interessado. Obrigado.
- 10) A pesquisa é relativamente extensa, assim acredito que poderiam ser usados termos mais simples, que permitissem um entendimento rápido das afirmativas por parte de leigos.
- 11) Penso que na pesquisa faltaram questões sobre adequação do salário do servidor e sua compatibilidade com as funções exercidas/atividades que desempenha na equipe, bem como seu nível de satisfação com essa relação (salário/função).
- 12) Tive dificuldades em responder a segunda seção do questionário (grau de impacto de determinada característica no trabalho em equipe), pois muitos dos fatos sei que impactam muito os trabalhos, porém, na prática, não é feita nem avaliada a ausência de tal prática. Aí fiquei na dúvida se respondia se tinha muito impacto ou não, pela inexistência daquelas práticas. Há muito que se melhorar no setor público. Nas reuniões as coisas se decidem pela opinião lógica do mais insistente e não são buscadas evidências científicas ou

técnicas para a melhoria do trabalho. Frequentemente, muito boas ideias não levadas para a frente por conta disso.

13) Espero ter colaborado! Bom trabalho e sucesso com a tese!

14) Espero que as respostas recebam o total sigilo. Senti falta do uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que afirme esse compromisso por parte dos pesquisadores. (NOTA DA PESQUISADORA: FOI ADICIONADO). Os itens / questões da primeira etapa foram de difícil interpretação, pois pareciam sugerir três perguntas em uma só, sendo que as possibilidades de respostas eram várias. Contudo, procurei dar minha percepção aproximada e sincera.

ANEXO IX. SUGESTÃO DE SERVIDORES SOBRE AS UNIVERSIDADES

1) Acredito que o que atrapalha realmente, hoje, nas universidades são os chefes (designados para cargos de confiança), que não possuem conhecimentos necessários para ocupar cargos de gerenciamento de setores, não possuem seu lado emocional estabilizado (há muita repressão e assédio moral) e, principalmente, só pensam no lado financeiro da coisa (ganham mais e possuem status). Infelizmente, há poucos ganhando muito e muitos ganhando pouco e o pior: os que ganham pouco fazem o trabalho dos poucos que ganham muito e sequer são reconhecidos por isso.

2) As universidades vivem, ainda, na época da ditadura e a hierarquia administrativa é, ainda, moldada nas mesmas origens, sem levar em conta a capacidade de liderança e gerenciamento das pessoas; em que somente os "puxa-sacos" são valorizados, não quem realmente tem capacidade de liderança. Por isso, o sistema é uma máquina que só gera insatisfação e doenças trabalhistas tais como depressão, LER, câncer e etc.. Não adianta querer introduzir o mesmo sistema de empresas privadas, pois a "doença" continua fluindo dentro das universidades.

3) Precisamos ter líderes mais competentes e graduados em nível de recursos humanos.

4) Depois de trinta e oito anos de prestação de serviços na universidade, sairei com a consciência tranquila de dever cumprido. Mas preocupado com o futuro dessas novas gerações que não se vincula em comprometimento e disposição para encarar o novo e os desafios. São imediatistas e descrentes da perenidade que a estabilidade lhes trará, não se vinculando com a instituição.

5) Espera-se melhorar o atendimento aos alunos e a comunidade em geral.

6) Os setores dentro das universidades não deixam devidamente claras as metas e objetivos a serem alcançados nos projetos em desenvolvimento. Isso permite que os profissionais envolvidos se dispersem com propostas e métodos variados, que muitas vezes levam a perda do objetivo central de um projeto.

7) O Estado deveria ser administrado por administradores e não por políticos e nem políticas voltadas aos partidos que, se fossem bons, não seriam "partidos", quebrados, rachados... As leis que regem as compras, os gastos do Estado atualmente devem ser

mudados, melhorados, pois, contempla primeiro o "preço menor" e nos obrigam a gastarmos mais que nossos orçamentos nos disponibilizam. Em um plano muito distante, na lei, é mencionada a qualidade dos produtos. Ora, se compramos algo barato fabricado pelo "Zé da Esquina" e colocado no mesmo patamar de qualidade de uma grande empresa, sofremos uma inversão nos valores da qualidade e acabamos desperdiçando material e dinheiro, levando-se em conta o custo benefício dos produtos. Uma gestão dentro do Estado deve ser idêntica à gestão do setor privado, não no sentido de obtermos lucro, porque não somos fonte geradora de tal, mas no sentido de economizar, de gastar com parcimônia o recurso que a sociedade nos fornece. Temos que administrar esses recursos e não simplesmente gastarmos porque os temos. Uma vez criada essa consciência, o Estado deixa de ser, a grosso modo, um prejuízo para a sociedade.

8) Acho que os treinamentos devem ser contínuos, tanto da parte profissional quanto a parte pessoal. Aprender sobre os procedimentos da empresa e o comportamento das pessoas. Mas deve ser um treinamento, sempre em prática.

9) Infelizmente, os responsáveis pelas áreas, desde diretores de unidade até supervisores de setor, não têm formação para trabalhar em equipe e muito menos características de liderança. São meros gestores que impõe normas formais aos seus subordinados. Não é culpa dos mesmos e sim da instituição que aceita situações como a de um Geógrafo, por exemplo, ser diretor de uma unidade universitária, com pouca ou nenhuma formação para gerenciamento de recursos humanos, financeiros e etc.

10) Poderia haver mais perguntas sobre inovação tecnológica, pois nas universidades citadas existem inúmeros processos/técnicas ou tecnologias propriamente ditas obsoletas, levando a gastos desnecessários de tempo/dinheiro e precariedade de eficiência nos objetivos.

11) A reflexão sobre o trabalho em equipe e as amplas competências necessárias para a condução de um trabalho com qualidade são sempre muito apropriadas, obrigado!

12) A função de chefia, atualmente, e principalmente por questões da estabilidade do servidor público, tem sido muito penosa.

13) O que nos atrapalha muito, atualmente, é a falta de pessoal para a formação da equipe de trabalho. Espero que os gestores mostrem uma solução para este caso, como

contratação por concurso público ou terceirização - que sou contra, mas como está não dá para prestar um serviço de qualidade.

14) Falta de apoio ao crescimento profissional e plano de carreira medíocre, uma falta de valorização muito grande com profissionais que levam sempre essa universidade a estar entre as melhores em *rankings*. Uma universidade que tanto se vangloria das suas "glórias" e não reconhece o esforço dos profissionais que ali estavam para tornar isso possível. Professores sempre achando que são superiores ao pessoal administrativo e que estes são marionetes deles, enquanto, na realidade, sequer são hierarquicamente superiores.

15) Precisamos preparar melhor as pessoas para os cargos de chefia, trabalhar mais a comunicação.

16) Infelizmente, a "estabilidade" adquirida no setor público representa um declínio no comprometimento do funcionário com suas atividades e na qualidade do serviço em geral. Deveriam ser utilizadas ferramentas mais adequadas para avaliação de desempenho e aplicadas penalidades mais severas àqueles que não cumprem seu papel como servidor público.

17) Há, na universidade em que trabalho, uma tentativa de encapsulamento de sistemas, porém, nota-se que não há uniformidade entre os mesmos, assim sendo, prejudica a busca de informações para tomada de decisões.

18) O maior problema que vejo no setor onde trabalho é o relacionamento interpessoal e a visão ampla na execução dos trabalhos, que é reflexo da grande cobrança de produtividade sobre docentes, ao invés da busca da qualidade, criatividade e inovação na pesquisa. Assim, eles deixam de observar questões importantes como: troca de informações e experiências com a equipe (especialmente técnicos e auxiliares); humanização; melhoria das condições dos ambientes; segurança no trabalho e respeito ao meio ambiente (descarte correto de resíduos, economia de água e energia, utilização de produtos químicos menos prejudiciais à saúde, ao meio ambiente e/ou em menor quantidade).

19) As chefias não possuem conhecimento para estimular e fortalecer o trabalho em equipe. O setor não possui objetivos claros e os trabalhadores possuem sentimentos de isolamento e subutilização.

20) Talvez a dificuldade de compreender alguns itens tenha sido devido ao fato de que minha "equipe" ainda não tenha a característica de equipe, ainda está colocada só no

papel. Não há a devida dinâmica que deveria ter, pois os que ocupam cargos de liderança não confiam suficientemente em seus membros. E eles não possuem autonomia satisfatória para recrutar e selecionar quem eles querem, pois depende primariamente de concurso público. Diferentemente de uma instituição particular. Além disso, são colocados nos cargos de liderança a partir de certa eleição de gestor (Reitor e etc.) e, muitas vezes, vivenciaram desgastes com os gestores antecedentes e desenvolveram uma espécie de "cisma" de que terão o "tapete puxado" por seus próprios subordinados, como se previssem que serão traídos. Bom, isso os leva a condutas de gestão centralizadoras, pouco participativas, e, portanto, com pouca característica de equipe. Além disso, na grande parte das vezes, são docentes que ocupam esses cargos e acabam vendo seus técnicos como veem seus alunos (indivíduos que precisam ser ensinados, supervisionados e controlados, pois podem provocar tumultos e manchar a bandeira ideológica que rege o partido do primeiro homem. Gostaria de comentar que realizar uma pesquisa como essa é de extrema necessidade e importância. Sugiro que os resultados sejam divulgados para além dos periódicos da área. Que possam ir ao público geral e possa retornar às instituições que estão servindo para coleta dos dados, a fim de ajudá-las a evoluir a gestão. Agradeço a oportunidade.

21) Gostaria que o resultado da pesquisa fosse divulgado para os servidores. Em especial, porque este tipo de pesquisa raramente é realizado.

22) O trabalho dos servidores deveria ser compatível com o valor do respectivo salário! Acabar com programas de carreiras que beneficiam poucos funcionários e causam grande desconforto à maioria deles!!

23) Se houve alguma premiação aos funcionários de destaque, na universidade, e para a sociedade, muitos mudariam.

24) Espero ter contribuído com seu trabalho, parabenizo por aplicar aqui na universidade e desejo muito sucesso e que os resultados possam propiciar a contribuições para melhorias no setor público.

25) Algumas questões, penso que dependiam do que estava sendo focado.

ANEXO X. BIBLIOMETRIA

A análise bibliométrica¹ - um método quantitativo de análise de informações – identificou categorias tais como: periódico com mais publicações na área, autores mais citados nos últimos anos, seus respectivos países, universidades e áreas de pesquisa. No total, a pesquisa encontrou 7939 artigos e analisou 2467. A análise contou com auxílio de ferramentas das bases de dados, Excel e o *software* VantagePoint®. As bases de dados são Web of Science (WoS), Scopus, Scielo e Google Acadêmico. A pesquisa analisou publicações em diferentes períodos até 2014.

Web of Science - Foi selecionada a principal coleção da WoS, com buscas a partir de todos os anos (1900-2015), o uso do caractere “*” para combinações de palavras-chave no singular, plural e suas variações em inglês, tais como *competence* e *competency*. Sendo que a primeira é mais usada em inglês americano e a outra no inglês britânico. Assim, a respectiva quantia de artigos foi encontrada a partir das combinações: *teamwork* and knowledge* and skill* and attitude** - 118 resultados; *teamwork* and competenc* and model** - 156; *teamwork* and competence* test* – 69; *teamwork* and knowledge* and skill* and attitude* and public service* – 3; *skill and knowledge teamwork and attitude and competenc** - 47. Este trabalho teve início em janeiro de 2015, havia poucos dados até então, portanto, esse ano foi descartado nas análises.

Dos dez países com obras mais citadas em periódicos, entre 2010 e 2014, o Brasil está em oitavo lugar com 9 obras, ao lado de Alemanha e Suécia. Depois veem os Estados Unidos (127 obras), Reino Unido (52), Espanha (37), Austrália (36), Canadá (32), China (12) e Países Baixos (11). Os nove artigos que colocam o Brasil na lista estão publicados em periódicos e congressos, a seguir: *International Journal of Engineering Education* (1 obra publicada), *IEMC-2003: Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change, Proceedings* (2), *Journal of Knowledge Management* (2), *Texto & Contexto Enfermagem* (2), *2011 Proceedings of Picmet 11: Technology Management in*

¹ (Artigo em avaliação) SILVA, D.S.G, SILVA, R.S.G., CAZARINI, E.W. Uma análise de indicadores científicos em competências para o trabalho em equipe no setor público. *Perspectivas em Ciências da Informação*. 2016.

the Energy-Smart World (Picmet) (1), Groupware-Design: Implementation, and Use, Proceedings (1).

Os periódicos e os congressos mais citados no período são: *Journal of Interprofessional Care, Medical Education, International Journal of Engineering Education, Academic Medicine, Nursing Outlook, International Conference of Education, Research and Innovation (Iceri), Anatomical Sciences Education, BMC Medical Education, BMJ Quality & Safety, International Journal for Quality in Health Care, Medical Teacher, Annals of Internal Medicine, British Dental Journal, Edulearn11 : 3rd International Conference on Education and New Learning Technologies, Inted 2012: International Technology, Education and Development Conference, International Technology, Education and Development Conference, American Journal of Preventive Medicine, American Journal of Surgery.*

Os países e universidades aos quais pertencem os vinte autores que mais publicaram são:

Tabela 1 – Autores que mais publicaram, universidades e país a que pertencem

Autores	Universidades	País
Barton, A. J.	<i>Portland State University e University of Colorado</i>	Estados Unidos
Braithwaite, J. e Clay-Williams, R.	<i>University of New South Wales</i>	Austrália
Braithwaite, J.	<i>Australian Institute of Health Innovation, Center Clin Governance Res, John Hunter Hospital</i>	Austrália
Callahan, E	<i>New York University</i>	Estados Unidos
Callahan, E; Dunn, K	<i>University of Connecticut</i>	Estados Unidos
Castel, E	<i>York University</i>	Canadá
Castel, E. e Ginsburg, L.	<i>University of Toronto e University of Calgary</i>	Canadá
Clay-Williams, R	<i>Australian Institute Health Innovation, Center Clin Governance Res, John Hunter Hospital</i>	Austrália
Epstein, RM	<i>Cleveland Clinic Center Medical Education Res & Dev</i>	Estados Unidos
Epstein, RM, Dannefer, EF e Henson, LC	<i>Case Western Reserve University, University of Rochester</i>	Estados Unidos
Gallagher, JE, Harper, P R e Kleinman, E. R	<i>Kings College London, University of Southampton</i>	Inglaterra
Salas, E	<i>University Central Florida, University of Minnesota, Booz Allen Hamilton Consulting, US Department of Defense, Autonomous University Madrid, Knowledge Engineering Institute, Office Assistant Secretary Defense Health Affairs, Tricare Management Activity, University Carlos III Madrid, University of Miami</i>	Estados Unidos, Espanha
Sevdalis, N	<i>St Mark's Hospital</i>	Inglaterra

Sevdalis, N. e Arora, S	<i>University London Imperial College Science Technology & Medicine, Universidad Nacional Colombia, Oregon Health & Science University, University of South Carolina</i>	Inglaterra, Colômbia, Estados Unidos
Sevdalis, N. e Arora, S; Hull, L. Yang, T	<i>University London Imperial College Science Technology & Medicine LSU Health New Orleans</i>	Inglaterra Estados Unidos
Yang, T., Chauvin, S. W. e Kozmenko, V	<i>Louisiana State University</i>	Estados Unidos

Os três autores brasileiros com duas obras citadas cada na WoS aparecem vinculados às respectivas áreas e universidades:

Tabela 2– Autores brasileiros, área e universidades

Autores	Área	Universidades
Santos, L.	Enfermagem	Universidade Federal de Minas Gerais
Martins, M. F.	Engenharia de Produção	Universidade Federal de São Carlos
Dominguez Gonzalez, R.V.	Ciências Aplicadas	Universidade Estadual de Campinas

Scopus - A base Scopus possui sua própria ferramenta de análise de dados, embora algumas combinações não sejam possíveis de serem feitas sem o software bibliométrico, por serem mais abrangentes. Foram usadas as expressões de busca a seguir, em todos os campos e todos os anos, seguidas dos respectivos números registros: *teamwork* and knowledge* and skill* and attitude** - 2.403 resultados; *teamwork* and competenc* and model** - 5.672; *teamwork* and competence* test* – 2.872; *teamwork* and knowledge* and skill* and attitude* and public service* – 662; *skill and knowledge teamwork and attitude and competenc** - 1.221.

Os vinte primeiros autores com mais publicações estão ligados, respectivamente às seguintes universidades e países (tabela 3):

Tabela 3 – Autores com mais publicações, suas respectivas universidades e países.

Autores	Universidades	País
Salas E.	<i>University of Central Florida</i>	Estados Unidos
Flin R.	<i>Royal Aberdeen Children's Hospital e University of Aberdeen</i>	Inglaterra
Sevdalis N.	<i>Imperial College London</i>	Inglaterra
Reeves S.	<i>University of Toronto</i>	Canada

Darzi A.	<i>Imperial College London</i>	Inglaterra
Rosen M.A.	<i>University of Central Florida</i>	Estados Unidos
Siassakos D.	<i>Taunton and Somerset Hospital</i>	Inglaterra
Draycott T.J.	<i>Taunton and Somerset Hospital, Southmead Hospital</i>	Inglaterra
Vincent C.	<i>Imperial College London</i>	Inglaterra
Diazgranados D.	<i>University of Central Florida</i>	Estados Unidos
Aggarwal R.	<i>Imperial College London</i>	Inglaterra
Weaver S.J.	<i>University of Central Florida</i>	Estados Unidos
Soar J.	<i>Southmead Hospital, Calderdale and Huddersfield NHS Trust</i>	Inglaterra
Yule S.	<i>Royal Aberdeen Children's Hospital, University of Aberdeen</i>	Inglaterra
Fox R.	<i>Taunton and Somerset Hospital</i>	Inglaterra

Os 38 autores que estão ligados a programas ou universidades brasileiras do total de 13.215 encontrados na base estão na tabela 4:

Tabela 4– Autores com publicações ligadas a programas e universidades brasileiras

Autores	Universidade
Campbell J. e Kennedy H.P.	Organização Pan-Americana de Saúde e Parto do Princípio Mulheres em Rede Pela Maternidade Ativa
Scott D.	Universidade de Santa Cruz do Sul
Dos Santos M.A., Pereira T.T.S.O.	Universidade Estadual de Londrina e Universidade de São Paulo
Macphee M., Spiri W.C.	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Santos L., Torres H.C.	Universidade Federal de Minas Gerais
Chipulu M., Maguire S. e Marshall A., Gardiner P., Mota C., Ojiako U. , Shou Y., Williams T., Stamati T.	Universidade Federal de Pernambuco
Baratto J.S. e Battistella L.F., Grohmann M.Z.	Universidade Federal de Santa Maria
Gonzalez R.V.D., Martins M.F.	Universidade Federal de São Carlos
De Oliveira C.E.T. e De Oliveira da Silva F.E., Santoro F.M., Motta C.L.R., Silva F.E.O.	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
De Oliveira Fontes L.M., Neto F.M.M., Gonzalez L.F., Oliveira A.J.D., Oliveira A.M.B.D., Pontes, A.A.A.	Universidade Federal Rural do Semiárido
Da Costa S.E.G., de Lima E.P. e Ferreira P.G.S.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Por meio da ferramenta de análise da Scopus é possível identificar as primeiras quatro grandes áreas do conhecimento às quais os artigos pertencem, quando usadas as expressões

de busca, uma de cada vez, de 2010 a 2014: ‘medicina’, ‘ciências sociais’, ‘negócios, gestão e contabilidade’ e ‘enfermagem’.

O tema deste trabalho está inserido, na Scopus, na área ‘negócios, gestão e contabilidade’, sendo assim, em uma busca com as cinco expressões, entre 2010 e 2014, o único periódico em comum é o *Journal of Organizational Behavior*. Por meio da mesma estratégia de busca para autores, Salas, E. aparece em três resultados das cinco expressões e Gunsel, A; Caprar, D.V. e Hoegl, M. surgem em apenas dois resultados.

Os vinte primeiros periódicos com mais publicações são: *Journal of Interprofessional Care*, *Medical Teacher*, *Journal of Advanced Nursing*, *Academic Medicine*, *BMJ Quality and Safety*, *Journal of Applied Psychology*, *Nurse Education Today*, *Resuscitation*, *ASEE Annual Conference and Exposition*, *Conference Proceedings*, *Medical Education*, *International Journal of Project Management*, *Journal of Nursing Management*, *Academic Emergency Medicine*, *Journal of Organizational Behavior*, *Computers in Human Behavior*, *Journal of Clinical Nursing*, *American Journal of Pharmaceutical Education*, *International Journal of Engineering Education*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Management*. Que são ligados aos vinte primeiros países com mais publicações: Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Canadá, Alemanha, Países Baixos, Espanha, Suécia, Suíça, Taiwan, França, Dinamarca, Finlândia, Noruega, China, Itália, Malásia, Bélgica, Nova Zelândia e Irlanda.

Destes, o Brasil está em 27º lugar, possui 57 publicações dos autores da tabela 6, ligadas a cinco periódicos: *International Journal of Project Management*, *International Journal of Engineering Education*, *BMC Medical Education*, *International Journal of Operations and Production Management*, *Lecture Notes in Computer Science*.

Scielo - Na base Scielo foi utilizada outra metodologia devido à possibilidade de realizar buscas por região ou países específicos. Foi feita uma busca regional, para ampliar a abrangência além do Brasil, integrada ao Google Acadêmico, em todos os anos. Foram inseridas as seguintes palavras-chave, em português e em inglês: *public administration* e *competenc** - 3 resultados; *knowledge** e *teamwork** - 33; *skill** e *teamwork** - 45; *attitude** e *teamwork** - 5. Os dados extraídos do Scielo foram processados no Excel, sem a ajuda do

software bibliométrico. No total, foram encontrados 76 artigos, dos quais 29 respeitaram o critério de precisão com relação à temática principal e 21 pertencem à área de saúde.

De 2005 a 2014, os periódicos com mais publicações são brasileiros, com destaque para dois picos de produção com 12 artigos, em 2011 e em 2014. Os demais países são Colômbia com cinco publicações em 2007, 2009, 2010, 2012 e 2013, seguido do Chile com uma publicação em 2014, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 – Número, país e ano de publicação (SciELO).

Nas áreas de conhecimento compatíveis com o tema central deste trabalho há 13 publicações das quais se destacam 8 artigos, conforme a tabela 5:

Tabela 5 – Autores, suas respectivas áreas de conhecimento, publicação e ano, na SciELO.

Autores	Área de conhecimento	Publicação	Ano
Hernández, MO	Educação	A educação de habilidades sociais a partir da Extensão Universitária: proposta de ações	2013
Monteiro, LM	Administração Pública	Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal	2013
Ilborra, M; Dasí,A.	Administração	Melhorar o trabalho em equipe: comportamento integrador e aprendizagem cooperativa	2012
Hernández, MO	Educação	A educação de habilidades sociais a partir da Extensão Universitária: proposta de ações	2013
Monteiro, LM	Administração Pública	Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal	2013
Ilborra, M; Dasí,A.	Administração	Melhorar o trabalho em equipe: comportamento integrador e aprendizagem cooperativa	2012

Os periódicos possuem ao menos uma publicação cada, de 2004 a 2014, são: *Aquichán*, *Brazilian Journal of Physical Therapy*, Cadernos CEDES (Centro de Estudos Educação e Sociedade), Cadernos Ebape.br FGV, *Ciencia y Enfermeira*, *Economia Global e Gestão*, *Educação em Revista*, *Educar em Revista*, *Enfermería Global*, Escola Anna Nery *Revista de Enfermagem*, *Hacia la Promoción de la Salud*, *Innovar - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, *Investigación y Educación en Enfermería*, *Investigaciones Andinas*, *Journal of Epilepsy and Clinical Neurophysiology*, *Perspectivas em Ciência da Informação*, *Psico USF*, *Psicologia: Ciência e Profissão*, *Radiologia Brasileira*, *REAd Revista Eletrônica de Administração*, *Revista Bioética*, *Revista Brasileira de Cirurgia Plástica*, *Revista Brasileira de Educação Médica*, *Revista Brasileira de Enfermagem*, *Revista CEFAC – Speech, Language, Hearing Sciences and Education Journal*, *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, *Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia*, *Revista de Administração Contemporânea*, *Revista de Administração Mackenzie*, *Revista de Administração Pública*, *Revista Direito GV*, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, *Revista Gaúcha de Enfermagem*, *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, *São Paulo Medical Journal*, *Saúde e Sociedade*, *SBA Controle e Automação*, *Texto e Contexto Enfermagem e Trabalho*, *Educação e Saúde*.

A partir da análise dos artigos disponíveis nas bases Web of Science, Scopus e Scielo, integrada ao Google Acadêmico, em nível nacional e internacional é possível constatar que a produção acadêmica nacional e internacional sobre “competência para o trabalho em equipe no setor público” é interdisciplinar, mas aquela que possui mais publicações é a área de saúde. Entretanto, se esta área for desconsiderada, com a finalidade de focar áreas de conhecimento afins ao tema central, teremos as seguintes: administração pública e de empresas, ciência da informação, ciências administrativas, ciências aplicadas, economia, educação, ciências e letras, psicologia e engenharia de produção. Assim, foram identificados estudos, autores, periódicos, universidades e países relevantes ao tema “competência para o trabalho em equipe no setor público”.

O trabalho resultou na identificação dos principais autores nacionais, na tabela 6:

Tabela 6 – Autores, área e universidade brasileira nas bases WoS, Scopus e Scielo.

Autor	Área de conhecimento	Universidade
Monteiro, L.M.	Administração Pública	Faculdade Integrada Tiradentes
Ésther, A.B.	Administração Pública e de Empresas	Universidade Federal de Juiz de Fora
Dib, S.F.; Silva, N.C.	Ciência da Informação	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Baratto J.S. e Battistella L.F., Grohmann M.Z.	Ciências Administrativas	Universidade Federal de Santa Maria
Gonzalez, R.V.D.	Ciências Aplicadas	Universidade Estadual de Campinas
Martins, M. F. e Gonzalez R.V.D.	Engenharia de Produção	Universidade Federal de São Carlos
Chipulu M., Maguire S. e Marshall A., Gardiner P., Ojiako U. , Shou Y., Williams T., Stamati T.	Engenharia de Produção	Universidade Federal de Pernambuco
Souza, F.P.; Monteiro, J.K.; Elgues, G.B.Z.	Psicologia	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Dos Santos M.A., Pereira T.T.S.O.	Psicologia; Ciências e Letras	Universidade Estadual de Londrina e Universidade de São Paulo

Os principais autores internacionais na área interdisciplinar na WoS, Scopus e Scielo estão na tabela 7.

Tabela 7 – Autores internacionais e área nas bases WoS, Scopus e Scielo.

Autor	Área
Gallardo, A.L.; Pérez, B.E.; Montaña, J.L.A. Ilborra, M.; Dasí, A.	Administração de empresa
Gorbaneff, Y.	Economia
Salas, E., Epstein, R.M., Yang, T., Chauvin, S. W., Dannefer, E.F., Henson, L.C.	Educação e pesquisa educacional
Salas, E., Diazgranados D., Weaver S.J., Flin R., Yule S.,	Psicologia

Principais periódicos internacionais e nacionais nas bases WoS, Scopus e Scielo são apontados na tabela 8.

Tabela 8 – Principais periódicos internacionais e nacionais nas bases WoS, Scopus e Scielo.

Periódicos internacionais	JCR 2014	Periódicos nacionais	JCR 2014
<i>ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*</i>	-	Perspectivas em Ciência da Informação	-
<i>Computers in Human Behavior</i>	2.694	Psicologia: Ciência e Profissão	-
<i>Group Dynamics-Theory Research and Practice</i>	1.214	REAd Revista Eletrônica de Administração	-
<i>Innovar - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales</i>	-	Economia Global e Gestão	-
<i>International Journal of Engineering Education</i>	0.582	Cadernos CEDES (Centro de Estudos Educação e Sociedade)	-
<i>International Journal of Project Management</i>	2.436	Revista de Administração Contemporânea	-
<i>Investigaciones Andinas</i>	-	SBA Controle & Automação	-
<i>Journal of Applied Psychology</i>	4.799	Educação em Revista	-
<i>Journal of Management</i>	6.071	Cadernos EBAPE.BR FGV	-
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	3.038	Revista de Administração Mackenzie	-
<i>Journal of Product Innovation Management</i>	1.696	Revista de Administração Pública	-
<i>Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión</i>	-	Psico USF	-

*conferência ** JCR – Índice de citação de periódicos *Journal Citation Reports*