



## Ambientação a Sistemas de produção

- ✓ Liderança
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Competição e colaboração no ambiente de trabalho

## Grupos Formais *versus* Grupos Informais

- **Grupos formais:** estabelecidos pela instituição, têm regras formalizadas, duração definida de acordo com o propósito do grupo.
- **Grupos informais:** relações de colaboração espontâneas, esporádicas e mediadas pelo interesse de cada um. São formados de acordo com a afinidade das pessoas. Exercem grande influência sobre o indivíduo integrante.

## Processo decisório

- Participação do trabalhador no processo decisório para criar maior comprometimento e responsabilidade no próprio trabalho.
- Administração menos rígida e maior comunicação entre os funcionários.

3

## Liderança

- **Líder:** indivíduo escolhido espontaneamente por ser aquele que faz as melhores escolhas.
- Nem sempre quem ocupa cargos altos na hierarquia da empresa são líderes.
- Nem sempre o líder ocupa uma posição de chefia.

4

## Autoridade e consentimento

- A autoridade é feita quando o outro consente que suas ações sejam direcionadas por alguém que ele reconhece como líder.
- A administração deve transformar seus chefes em líderes e reconhecer pessoas que são líderes natos dentro dos grupos informais.

5

## Teorias da Psicologia

- **Teoria de X e Y de McGregor:** avalia a forma como líder encara seus liderados.
  - **X - líder autoritário; vê seus liderados como pessoas que:**
    - Tem aversão natural ao trabalho;
    - Necessita de controle rigoroso;
    - Trabalha para satisfazer suas necessidades, principalmente financeiras;
    - Não consegue assumir responsabilidades;
    - Precisa ser manipulado e não tem comprometimento para atingir os objetivos.

6

## Teorias da Psicologia

- **Y – líder de estilo participativo; vê seus liderados como pessoas que:**
  - Vêem o esforço físico e mental de forma natural;
  - Buscam naturalmente se autocorriger para atingir os objetivos;
  - Comprometem-se com o objetivo em troca de recompensas não necessariamente financeiras;
  - Aceitam e procuram por responsabilidades;
  - Tem sua participação como uma valorização do seu trabalho.

7

## Liderança na administração

- **Liderar** é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípios.

8

## Liderança na administração

- **Líder empresarial:** deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras:
  - ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, a fim de alcançar os objetivos da empresa.

9

## Modelos de líder

## 1) Ditador, Conquistador e Destruidor:

Os líderes do Tipo I empregam a força de vontade e a concentração extremamente direcionadas. Eles são **autênticos ditadores, grandes governantes**, altamente **decididos ou pioneiros em seus setores**, que geralmente empregam a força da destruição ou uma atitude conquistadora.

**Ex.:** Moisés, o Rei Davi, Alexandre, O Grande, Napoleão Bonaparte, George W. Bush, Osama Bin Laden.

11

### Jack Shephard, de Lost, é o tipo de líder autocrata

- O cirurgião Jack Shephard (interpretado por Matthew Fox), da série Lost, não pediu para ser o líder dos sobreviventes do voo Oceanic 815, que caiu em uma ilha misteriosa. Mesmo assim, vestiu a camisa. O personagem central da produção, encerrada no ano passado, é pragmático, cético e toma a maioria de suas decisões sozinho. Segundo a professora de Comportamento Organizacional do Ibmecc/MG, Clara Linhares, suas características combinam com o tipo de liderança autocrática, também chamada de autoritária ou diretiva, marcada por uma postura independente e centralizadora.



Fonte: Portal Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/7-tipos-de-lideres-inspirados-em-series-de-tv?p=2#link>

12

## 2) Amoroso, sábio, preservador

**Esses líderes são os mais amados.** Sua compaixão e carisma emocional podem derreter até mesmo as pessoas mais insensíveis.

**Ex.:** Madre Teresa, Dalai Lama e os melhores educadores do mundo, o apóstolo João.

13

### Donald Cragen, de Law and Order, é o líder que todos queriam ter

- Apesar de ser um alcoólatra em recuperação, o capitão chefe do departamento de investigações da unidade de vítimas especiais (de crimes sexuais) de Nova York, Donald Cragen (interpretado por Dann Florek em Law and Order: Special Victims Unit), é quase o chefe perfeito. Para a diretora de negócios da consultoria DBM, Irene Azevedo, o apoio aos funcionários e a paixão pelo que faz são os ingredientes que tornam Cragen um líder quase em extinção..



Fonte: Portal Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/7-tipos-de-lideres-inspirados-em-series-de-tv?p=2#link>

14

### 3) Empresário, Filósofo e Construtor

Os empreendedores são **geradores de ideias**, especialmente aquelas que reforcem o resultado financeiro. É por isso que eles tendem a se tornar líderes prósperos. Infelizmente, segundo a Bíblia, o Apóstolo Judas traiu Jesus em troca de algumas moedas de prata. Ele também pertencia ao Tipo 3 e continha algumas das qualidades negativas inerentes a esse grupo. Sob o prisma positivo, os integrantes mais evoluídos do Tipo 3 são filósofos.

**Ex.:** Donald Trump, Henry Ford.

15

#### Em Mad Men, Don Draper é o líder com jogo de cintura

- Um legítimo homem de negócios. É assim que Donald Draper, interpretado por Jon Hamm, aparece em Mad Men, série que se passa nos anos 60 e mostra a rotina em uma agência de publicidade. Mais conhecido como Don, o personagem é o que a analista de carreiras da Veris Faculdade, Larissa Meiglin, chama de líder situacional. Esse tipo de pessoa consegue se adequar às mais diferentes situações. Até a terceira temporada da série, Don é o diretor de criação da agência de publicidade Sterling Cooper, mas depois se torna sócio-fundador de uma nova empresa, a Sterling Cooper Draper Pryce.



Fonte: Portal Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/7-tipos-de-lideres-inspirados-em-series-de-tv?p=2#link>

16



#### 4) Artista, Dramaturgo e *Entertainer*

Eles são capazes de tocar música, dançar ou flertar com você, desde que estejam com ânimo positivo. Essas pessoas são realmente os **melhores artistas**, porém, quando estão de mau humor, seu drama arruinará não somente o seu dia como talvez sua década! **Ou estão felizes ou brigam com você.**

**Ex.:** William Shakespeare, Robin Williams, Madonna, Ludwig Von Beethoven e Elizabeth Taylor.

17

#### Michael Scott, de *The Office*, é liberal até demais

- O caricato chefe Michael Scott da série *The Office* é um líder que ninguém quer ter ou ser. Interpretado por Steve Carell, ele é o gerente regional da filial da empresa Dunder Mifflin Paper Company na cidade de Scranton, nos Estados Unidos, e, apesar de seu posto, é o menos habilidoso e empenhado da equipe. Em um episódio, um co-gerente do escritório fez um gráfico colorido sobre como Michael gasta seu tempo. O resultado foi: 80% distraído os outros, 19% procrastinando e 0,1% tendo pensamento crítico.



Fonte: Portal Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/7-tipos-de-lideres-inspirados-em-series-de-tv?p=2#link>

18

## 5) Cientista, Tecnólogo e Inventor

Eles são líderes de mentalidade muito objetiva e, às vezes, são tediosos e ásperos sob a ótica das pessoas mais emotivas. Os engenheiros, os contadores, os advogados e as ditas "pessoas com predominância do lado esquerdo do cérebro" pertencem a essa categoria. A Era Digital da computação e a Era do Espaço representam suas maiores realizações.

**Ex.:** Isaac Newton, Albert Einstein.

19

## 6) Idealista, Leal e Devotado

Reúne naturalmente uma imensa quantidade de seguidores e devotos, em razão de seus ideais amplamente espirituais que magnetizam pessoas fiéis às mesmas crenças. Em muitos casos, esses líderes formam religiões organizadas, seções ou grupos.

**Ex.:** Martin Luther King Jr., líderes militantes, especialmente ou extremistas, como os líderes dos pilotos camicases que atacaram Pearl Harbor no Havaí durante a Segunda Guerra Mundial e os bombardeadores suicidas que destruíram as Torres Gêmeas de Nova York em 11 de setembro de 2001 também integram esse grupo.

20

## 7) Perfeccionista, Ritualista e Organizador

Esses **são os melhores organizadores e gurus para a estruturação, o ritmo e a noção de tempo.** Quando se combinam com cientistas do Tipo 5, organizam e erigem fábricas e empresas de desenvolvimento tecnológico. Quando essa qualidade é combinada com qualidades artísticas ou musicais, são os melhores maestros e gerentes de shows e óperas. Diversos desses líderes são fundadores de excelentes instituições.

**Ex.:** Christian Rosenkretz (fundador do Movimento Rosa-Cruz), Thomas Jefferson (ex-presidente, e um dos autores da declaração da independência dos EUA)

21

### Lisa Cuddy, de House, é líder coerente com seus valores

- Aturar o médico mais rabugento da TV, Gregory House, já é um motivo para considerar a personagem Lisa Cuddy (Lisa Edelstein) uma boa pessoa e profissional. A personagem, namorada e chefe do protagonista da série House, tem um gênio forte, é ambiciosa e está sempre no controle das situações que se passam no Hospital Princeton-Plainsboro. Na visão de João Brandão, professor do FGV Management, da Fundação Getúlio Vargas, Lisa "é uma 'bela' gestora e líder, não porque apresenta características 'fora do comum', mas porque parece ser consistente com seus princípios, valores, competências".



Fonte: Portal Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/7-tipos-de-lideres-inspirados-em-series-de-tv?p=2#link>

22

## 8) Os líderes integrados dos Líderes

Combinação entre três ou mais tipos de qualidades de liderança. Os tipos evoluídos mais positivos tornam-se os principais líderes de sua indústria ou profissão.

**Se destacam porque conjugam e combinam aspectos positivos de diversos estilos de liderança.**

A maioria das organizações mundiais precisa possuir líderes ou equipes do Tipo 8.

**Ex.:** Cristo e Buda.

Em termos modernos, **Bill Gates** é um exemplo de um Tipo 8 mais integrado que ostenta diversas qualidades : líder técnico (Tipo 5), empresário (Tipo 3), líder filantrópico e generoso (Tipo 2), caridoso com as massa (Tipo 6) e com uma estrutura bem organiza (Tipo 7).

**Fonte:** DEL PE, 8 Tipos de Líderes Que Todo Líder Deveria Conhecer. Disponível em: [http://www.motivacaoeresultados.com.br/artigo\\_leer.asp?id=338](http://www.motivacaoeresultados.com.br/artigo_leer.asp?id=338)

23

## Exemplos de líderes

- **Poder Legítimo**
- **Poder Referente**
- **Poder do Saber**

24

## Tipos de poder

- **Poder legítimo**

- É o conferido pela posição ocupada na organização.
- Inclui, quase sempre, dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo.

25

## Tipos de poder

- **Poder referente**

- É a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele.
- O fundamento básico do poder referente é o exemplo.
- Os **líderes carismáticos** têm este tipo de poder em alto grau.

26

## Tipos de poder

- **Poder do Saber**
  - É baseado nos conhecimentos que a pessoa tem.
  - Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação.
  - Algumas pessoas não cedem informações para reter este tipo de poder.

27

## O que faz um líder?

- estabelece os objetivos;
- motiva os liderados;
- cria, mantém e administra uma equipe de bom nível;
- explica as razões do que deve ser feito;
- serve de símbolo para os liderados;
- representa externamente a equipe;
- renova os sistemas complexos que ele lidera.

(Fonte: GARDNER, John)

28

## O que faz um líder?

- fornece diretrizes para o que deve ser feito;
- faz as pessoas cooperarem;
- fornece a energia necessária para alcançar as metas fixadas.

(Fonte: KARLÖF, Bengt)

29

## Responsabilidades dos líderes

- O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização;
- O líder deve comunicar a nova visão;
- O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento;
- Líderes são aprendizes perpétuos.

30

## LÍDER x ADMINISTRADOR

- O gerente administra, o líder inova.
- O gerente mantém, o líder desenvolve.
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas.
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.
- O gerente faz as coisas direito (eficiente), o líder faz a coisa certa (eficaz).

(Fonte: MANDELLI)

31

## Características de um líder

- ◉ **Confiança em si;**
- ◉ **Crença no que faz;**
- ◉ **Visão clara de onde quer chegar;**
- ◉ **Capacidade de comunicação;**
- ◉ **Expectativas elevadas e reconhecimento do mérito.**

32



## Competição Interna

- Em 1916, quando o francês Henry Fayol publicou sua obra *Administração Industrial e Geral*.
- Decretou que a Administração deveria obedecer **14 princípios gerais**, um dos quais é o da **Unidade de Comando**: **cada empregado deve receber ordens de um e apenas um superior.**

## Por que as empresas estimulam a competição interna?

**Corrida:**  
desempenho depende fundamentalmente das condições físicas e psicológicas do próprio corredor.



**Organizações:**  
a produtividade e o desempenho dependem muito mais da cooperação entre as pessoas do que de seus esforços isolados.

## Práticas que estimulam a competição

- **Método da distribuição forçada nas avaliações de desempenho:** apenas um número limitado de funcionários podem receber a avaliação mais alta e a correspondente recompensa;
- **Prêmios do tipo “empregado do mês”;**
- **Concursos entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento** (entre vendedores ou entre equipes de venda).

35

## Exemplo - bancos de investimentos

- **Função básica:** assessorar negócios como aberturas de capital, emissões de ações, aquisições e fusões de empresas.
- A cultura dessas instituições apresenta três características que são levadas ao extremo:
  - Gosto pelo risco
  - Remuneração baseada no desempenho individual
  - Competição interna → disputa entre os funcionários para captar um cliente ou um negócio.

36

## Exemplo - bancos de investimentos

- Remuneração dos funcionários tem atingido níveis elevadíssimos
- Setor cresceu enormemente nos últimos anos e estendeu sua influência a vários setores da economia.
- Essas instituições têm assumido temporária ou definitivamente o controle de empresas que se encontram em dificuldades financeiras, transmitindo às controladas sua cultura de competição interna e dando exemplo aos concorrentes destas.

37

## Por que as empresas estimulam a competição interna?

- Muitos executivos acreditam fortemente nos benefícios da competição interna → analogia equivocada que se faz entre as competições esportivas e as guerras militares, de um lado, e as disputas que envolvem atividades intelectuais, de outro.
- Os estudos, porém, mostram que o desempenho em atividades que requerem aprendizagem e criatividade depende de condições diferentes daquelas necessárias ao sucesso em atividades repetitivas e predominantemente físicas.

38

## Por que as empresas estimulam a competição interna?

- Líderes (pessoas que determinam as políticas da companhia) alcançaram suas atuais posições vencendo uma série de competições escolares e profissionais.
  - Vestibular
  - Processo seletivo para ingressar na empresa
  - Passagem por níveis hierárquicos
  - ...
- ◉ Essa trajetória pode produzir a tendência de pensar na competição interna como algo normal, como um processo válido em todas as situações e em todas as áreas e níveis da organização.

39

## Competição interna: mitos e danos

- **Competição é natural ao homem:** estudos e pesquisas mostram que a idéia de competição não faz parte da natureza humana, mas é própria apenas das sociedades individualistas, sendo culturalmente transmitida por meio da educação.
- **Competição aumenta a produtividade e o desempenho:** crença equivocada de que o sucesso depende de competição.

40

## Competição interna: mitos e danos

- A competição inibe a aprendizagem e a criatividade.
- As pessoas envolvidas em uma disputa concentram fortemente sua atenção nos concorrentes e em suas reações e, assim, não têm tempo para aprender nem para imaginar novas maneiras de fazer as coisas.
- A competição interna torna-se especialmente contraproducente quando uma tarefa exige a ajuda de outros ou o compartilhamento de idéias com terceiros.

41

## Competição interna: mitos e danos

- Quando um líder acredita que um liderado seu é incapaz, essa expectativa negativa reduz o desempenho deste último.
- Isso explica porque, a longo prazo, a competição interna solapa o desempenho.
- As pesquisas sugerem que, quando uma pessoa ou grupo é rotulado de "perdedor", seu desempenho subsequente decairá porque seus líderes e colegas inadvertidamente agirão para satisfazer as expectativas de baixo desempenho.

42

## Competição interna: mitos e danos

- Perda de auto-estima e motivação sentida pelos que são tratados como perdedores leva a decréscimos adicionais em seu desempenho.
- Os sistemas competitivos são incompatíveis com o trabalho em equipe.
- A competição interna destrói a cooperação e estimula atos imorais como a sonegação de informações, a recusa de ajuda a colegas de trabalho e até a sabotagem do trabalho alheio.
- Outro efeito indesejável da competição interna é a inveja, um dos sentimentos mais presentes no ambiente de trabalho.

43

## Colaboração

- **O ambiente de trabalho precisa ser estimulante.**

- **Como fazer isto?**

- Através do estímulo a competição?

*“Não há como manter um ambiente altamente competitivo por muito tempo. As pessoas se cansam, se frustram ou se destroem. Para objetivos de longo prazo, é imprescindível estabelecer uma prática colaborativa”, Carmem Lucia Arruda Rittner - professora doutora em psicologia social da PUC-SP.*

44

## Filmes

Um domingo qualquer

<http://www.youtube.com/watch?v=MpOfsbSgx3U>

Steve Jobs - Stanford

<http://www.youtube.com/watch?v=yplX3pYWIPo&feature=related>

Fomos Heróis

<http://www.youtube.com/watch?v=ZHfBLc6NKYs>

45

## Dinâmica

Comparar os trechos dos vídeos de *Um Domingo Qualquer* e discurso em Stanford (Steve Jobs), apontando:

- Perfil e características dos líderes
- Pontos em comum entre os dois discursos
- Relação com o cotidiano empresarial
- Tipos de poder enfatizado em cada discurso
- Com qual líder se identificam mais e por quê.

46

## Colaboração

- Uma das formas mais diretas de estruturar um **ambiente colaborativo** é vincular a **remuneração com o resultado coletivo**.
  - Exemplo: renda pelo desempenho do setor.

47

## Colaboração

- Líder tem papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho colaborativo.  
**1-** É preciso que o **líder tenha consciência de seu papel**, ter predisposição a se comunicar com a equipe de forma natural. Precisa ouvir, respeitar e valorizar, enfim, um modelo para os demais.

48



## Colaboração

**2- Objetivos** devem estar muito **claros**: qual é o desafio, em quanto tempo será alcançado e com que competências. Na maioria das vezes, as instruções são pouco claras e impedem a colaboração.

**3- Dividir muito bem as responsabilidades** e papéis de cada um da equipe é crucial.

**4- Manter certa abertura para o confronto.** O líder precisa possibilitar que as pessoas expressem sua opinião sem serem punidas por isso. Não é aconselhável julgar ou trabalhar como se as questões fossem de cunho pessoal.

49

## Colaboração

**4- Manter certa abertura para o confronto.** O líder precisa possibilitar que as pessoas expressem sua opinião sem serem punidas por isso. Não é aconselhável julgar ou trabalhar como se as questões fossem de cunho pessoal.

50

## Colaboração

**5- Disposição para resolver conflitos.** Em geral, os conflitos e a oposição de idéias são gerados por pressupostos diferentes. O líder, como intermediário, precisa acalmar as partes e avaliar quais são os pontos de partida. Na maioria das vezes o problema tem origem em pressupostos diferentes.

51

## Colaboração

**6- Estar disponível e proporcionar à equipe a convivência e a troca.** Para isso, o líder precisa estar disposto a acompanhar as pessoas que trabalham com ele. Estar próximo da equipe no dia-a-dia e se mostrar disponível.

52

## Colaboração

**7- Disponibilize conhecimento.** Uma das formas de identificar um ambiente extremamente competitivo é verificar que não há troca de informações e de conhecimento. O líder precisa demonstrar que ninguém perde poder por compartilhar.

53

## Colaboração

**8- Faça críticas em espaços adequados e diretamente endereçados.** Essa postura evita que uma série de intrigas ronde o ambiente de trabalho. Demonstra que as críticas são naturais em um processo de construção coletiva e pode ser feita abertamente. Abra espaço para os subordinados apresentarem suas opiniões.

54

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

- Cada vez mais o **trabalho em equipe** é valorizado → ativa a criatividade e quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual, visto que "1+1= 3".
- 10 dicas para trabalhar bem em equipe...

55

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 1. Seja paciente

- Nem sempre é fácil conciliar opiniões diversas, afinal "cada cabeça uma sentença". Por isso é importante que seja paciente. Procure expor os seus pontos de vista com moderação e procure ouvir o que os outros têm a dizer.

### 2. Aceite as idéias dos outros

- As vezes é difícil aceitar idéias novas ou admitir que não temos razão; mas é importante saber reconhecer que a idéia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Afinal de contas, mais importante do que o nosso orgulho, é o objetivo comum que o grupo pretende alcançar.

56

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 2. Aceite as ideias dos outros

- As vezes é difícil aceitar ideias novas ou admitir que não temos razão; mas é importante saber reconhecer que a ideia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Afinal de contas, mais importante do que o nosso orgulho, é o objetivo comum que o grupo pretende alcançar.

57

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 3. Não critique os colegas

- Às vezes podem surgir conflitos entre os colegas de grupo; é muito importante não deixar que isso interfira no **trabalho em equipe**. Avalie as ideias do colega, independentemente daquilo que achar dele. Critique as ideias, nunca a pessoa.

58

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 4. Saiba dividir

- Ao **trabalhar em equipe**, é importante dividir tarefas. Não parta do princípio que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. Compartilhar responsabilidades e informação é fundamental.

59

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 5. Trabalhe

- Não é por **trabalhar em equipe** que deve esquecer suas obrigações. Dividir tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar é outra completamente diferente.

60

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 6. Seja participativo e solidário

- Procure dar o seu melhor e procure ajudar os seus colegas, sempre que seja necessário. Da mesma forma, não deverá sentir-se constrangido quando necessitar pedir ajuda.

61

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 7. Dialogue

- Ao sentir-se desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, é importante que explique o problema, para que seja possível alcançar uma solução de compromisso, que agrade a todos.

62

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 8. Planeje

- Quando várias pessoas trabalham em conjunto, é natural que surja uma tendência para se dispersarem; o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o **trabalho em equipe** seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que o **grupo** se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 9. Evite cair no "pensamento de grupo"

- Quando todas as barreiras já foram ultrapassadas, e um grupo é muito coeso e homogêneo, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que o grupo ouça opiniões externas e que aceite a idéia de que pode errar.



## TRABALHO EM EQUIPE: 10 dicas

### 10. Aproveite o trabalho em equipe

- Afinal, o **trabalho de equipe** acaba por ser uma oportunidade de conviver mais perto de seus colegas, e também de aprender com eles.