



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Planejaram, fizeram o serviço todo, mas o desempenho não foi lá essas coisas: Onde foi que eles erraram?

Pablo Moreno Feitosa Gurgel, Uorisson Santos Do Nascimento, Carlos Henrique Ramos Lima

[CASOS DE ENSINO] GT 15 Casos de ensino na Adm. Pública

Planejaram, fizeram o serviço todo, mas o desempenho não foi lá essas coisas: Onde foi que eles erraram?

Resumo:

Ao ser movimentado para coordenar um novo setor na organização Augusto se deparou com os desafios de atender as demandas internas e externas da nova unidade de lotação, estando inserido em uma equipe intergeracional. Com a implantação de um Plano Estratégico ele, Ariano, Jorge e João Cabral foram surpreendidos com o desempenho mensurado da equipe, mesmo tendo atendido todas as demandas do setor. Juntamente à Administração nossos personagens buscaram entender melhor o problema e resolver os conflitos existentes. O caso pode ser usado no ensino de graduação ou pós-graduação em disciplinas relacionadas a administração estratégica, gestão de pessoas, gestão de desempenho.

Palavras-chave: organização policial, plano estratégico, desempenho, equipes intergeracionais.

Introdução

Augusto, Ariano, Jorge e João Cabral eram servidores de uma organização policial brasileira e sempre buscavam desempenhar as atividades afetas ao seu setor, de forma que todas as demandas fossem atendidas num prazo razoável, sejam elas internas ou externas à instituição.

O líder da equipe era o Augusto. Considerado o mais “novinho” no setor, logo, o menos experiente, em razão de ter sido movimentado de outra unidade da organização com atribuições distintas ao da atual lotação. Como ocupava a função de Chefia competia ao mesmo a distribuição e o acompanhamento das demandas entre os demais servidores. Em razão da pouca experiência com a dinâmica e complexidade das atividades executadas no setor ele solicitava ajuda ao colega Ariano pois era o mais “antigão” do setor e o que melhor conhecia as rotinas de um modo geral.

Competia a este último e aos demais membros da equipe a elaboração do Planejamento Operacional do setor e submetê-lo para a Chefia, que após os devidos esclarecimentos emitia uma manifestação favorável ao seu cumprimento, dando ciência à Alta Cúpula sobre a programação. Ao final do ano todas as tarefas eram concluídas, não havendo nenhuma demanda reprimida ou pendência a ser solucionada no ano seguinte.

Equipe e atribuições: Dá para atender todas as tarefas?

O Ariano acompanhou o amadurecimento da organização e a profissionalização do setor. Era um servidor bastante comprometido, pontual, que seguia fielmente os valores institucionais, sendo considerado pelos demais colegas como o mais “operacional”. Possuía certa deficiência com o manuseio do sistema informacional utilizado pela unidade. Neste aspecto, os colegas Jorge e Cabral, que eram mais “modernos” e dominavam mais o sistema corporativo, tentando mantê-lo atualizado e dando o suporte para que esses fluxos organizacionais cumprissem todas as etapas, com as demandas sendo atendidas com êxito.

Compunha as demandas internas afetas ao setor: 1 - consultas formuladas por outros setores relacionados a dados contidos em sistema informacional; 2 - composição de equipes (com membros de outros setores) para a atuação em escalas de sobreaviso; 3 - atividades externas de outros setores de natureza ostensivas. Como demandas externas do setor tínhamos o atendimento a demandas de pessoas físicas e jurídicas do segmento comercial fiscalizado pela unidade da organização: 1 - fiscalizações externas diversas; 2 – análise de processos autorizativos; 3 – confecção de processos punitivos; etc.

Apesar de estarem lotados em um setor específico da organização, por vezes, em razão de força normativa e da cultura organizacional a equipe devia atender as determinações da Alta Administração para executarem atividades diversas das normalmente desenvolvidas, trazendo impactos ao andamento das suas rotinas e tarefas habituais.

Nossos quatro bem-intencionados servidores achavam ruim ter que retardar ou suspender o serviço do setor, mas a Chefia entendia que a hierarquia, a disciplina e o interesse institucional eram valores organizacionais mais urgentes na hora da tomada de decisão.

Pensando em mudanças? Que Plano é esse?

De forma a melhor atender os anseios da sociedade e visando acompanhar os avanços tecnológicos e normativos do Estado Brasileiro a referida organização desenvolveu um Plano Estratégico. O documento era resultado de um processo sistêmico, que envolveu prospecção de cenários, discussão e definição de metas e ações, permitindo à organização chegar aonde desejava.

Como cabia à Alta Administração a definição do Plano Estratégico, restava prejudicada a participação da maioria dos servidores na discussão da definição das metas de desempenho institucionais. Nestas situações os cenários idealizados para atuação dos diversos setores da organização não refletiam as realidades, limitações e restrições que impactavam diretamente o atingimento do desempenho planejado.

Dentro deste cenário encontramos a equipe do Augusto, cheia de dúvidas do porquê de a organização ter criados metas de desempenho difíceis de serem alcançadas pelos setores.

Gerações: Como se comportam as letras do alfabeto?

Augusto, provinha da geração X. Sua motivação estava relacionada a um desejo rápido de crescimento profissional e financeiro. Partia daí o desejo de ocupar funções diferentes na organização para chamar a atenção da Alta Cúpula para possíveis promoções.

Ariano era da geração *baby boomers*. Neste caso destacava-se de sua personalidade o foco, a obstinação e a valorização do trabalho. Muitas vezes utilizava sua experiência e liderança informal na unidade visando o convencimento da Chefia para autorizar o andamento de algumas demandas e fazia gestões junto à Direção para que as requisições internas da organização para a equipe fossem menos frequentes, já que eram prejudiciais ao setor.

Jorge e João Cabral eram da geração Y. Apesar de gostarem do serviço não sentiam muita satisfação na organização, em razão da burocracia e das interferências nas rotinas de trabalho, tendo sugerido em conversas com os demais membros da equipe que estariam dispostos a uma “mudança de ares”, fosse dentro da organização ou fora dela. De qualquer forma se sentiam bem em trabalhar na equipe e instigados a buscar inovar os processos, melhorando o desempenho do setor.

Buscando entender o Plano Estratégico

A equipe recebeu com surpresa e certo aborrecimento a divulgação de relatório elaborado pelo setor de gestão estratégica, o qual acompanhava o andamento do cumprimento das metas de desempenho setoriais previstas no Plano Estratégico da organização.

Restou comprovado que, apesar do setor estar tentando seguir à risca o plano operacional elaborado, a sua produtividade estava sendo considerada baixa, segundo o indicador de metas de desempenho.

Seguindo determinação de Augusto, Jorge e João Cabral se debruçaram sobre os dados constantes do relatório e buscaram entender como o setor de gestão estratégica havia chegado a aquelas conclusões. Foi que perceberam que as metas de desempenho estipuladas pela Alta Administração eram mensuradas através da recuperação de dados constantes no sistema corporativo, mas não continham sintonia com as normas atinentes à atividade, bem como à dinâmica do atendimento das demandas do setor.

Tem como atingir as metas?

Foi verificado que o sistema corporativo possuía erros de funcionalidade que apontavam desídia no andamento de demandas externas pela unidade. Sabiam que estes processos tramitavam em outras esferas dentro da hierarquia da organização para julgamento e decisão. Neste caso, entenderam que estes prazos deveriam ser suspensos enquanto os processos não retornassem ao setor para a devida conclusão.

Outro ponto a ser considerado era que as demandas internas, como já havia sido informado, prejudicavam o andamento destes processos, possibilitando a ocorrência de atrasos

em suas conclusões, o que poderia causar prejuízo ao contribuinte que buscava por serviços eficientes na instituição.

Os membros da equipe chegaram a um consenso de que o cenário poderia ser melhorado, através da sensibilização da Alta Administração, visando adequar a programação na escala de sobreavisos, bem como avaliando a possibilidade de redução da participação dos membros da equipe em atividades externas ostensivas de outras unidades.

Outro aspecto também relevante a ser considerado seria a correção da contagem dos prazos das demandas externas à organização nos processos existentes no sistema corporativo, bem como a manutenção de um diálogo com a Alta Administração e com o setor de gestão estratégica, visando aprimorar os critérios de metas de desempenho, de forma que elas contemplassem os ditames das normas que regulamentavam as atividades da unidade.

Augusto solicitou a Ariano, Jorge e João Cabral que procurassem encontrar uma forma de reduzir a participação do setor nas atividades de sobreaviso e melhorassem os indicadores de desempenho. Os colegas observaram que alguns dos acionamentos para a atividade de sobreaviso ocorriam no decorrer o expediente, e que na maioria das vezes se tratava de cumprimento de atividades regulares e exclusivas de outros setores. Também constataram junto ao setor de gestão estratégica que, anualmente, a organização revia a metodologia para a composição dos indicadores de desempenho, acrescentando, retirando ou modificando o peso de algumas atividades desenvolvidas pelo setor.

Foi confeccionado um relatório, tendo sido encaminhado à Administração, no qual era explanado que o setor estava sendo acionado para atender demandas regulares de outros setores, indo contra os normativos que tratavam daquele serviço de sobreaviso, sugerindo que a Administração conversasse com as chefias daqueles setores, de forma que realizassem um melhor planejamento e divisão de tarefas entre os seus componentes, observando as normas internas vigentes da atividade de sobreaviso, evitando assim, sobrecarregarem outras equipes.

O citado relatório apontou as falhas de funcionalidades no sistema corporativo, quanto ao cômputo dos prazos para atendimento das demandas, bem como sugeriu mudanças no peso das atividades e nas metas a serem alcançadas ao longo do ano, devendo ser consideradas as particularidades de cada lotação no cálculo dos desempenhos parciais.

As justificativas apresentadas à Administração foram atendidas, resultando na redução dos dias de atividades dedicadas ao sobreaviso e correção das inconsistências no sistema organizacional. A partir daquele momento a equipe planejava, fazia o serviço e o desempenho estava para lá e para cá de bom.

Planejaram, fizeram o serviço todo, mas o desempenho não foi lá essas coisas: Onde foi que eles erraram? (Nota de Ensino)

Resumo:

Ao ser movimentado para coordenar um novo setor na organização Augusto se deparou com os desafios de atender as demandas internas e externas da nova unidade de lotação, estando inserido em uma equipe intergeracional. Com a implantação de um Plano Estratégico ele, Ariano, Jorge e João Cabral foram surpreendidos com o desempenho mensurado da equipe, mesmo tendo atendido todas as demandas do setor. Juntamente à Administração nossos personagens buscaram entender melhor o problema e resolver os conflitos existentes. O caso pode ser usado no ensino de graduação ou pós-graduação em disciplinas relacionadas a administração estratégica, gestão de pessoas, gestão de desempenho.

Palavras-chave: organização policial, plano estratégico, desempenho, equipes intergeracionais.

Objetivos educacionais

- Sensibilizar os alunos para a necessidade de estarem sempre atentos a mudanças nas organizações, especialmente quando relacionadas à implantação de metodologias de mensuração de desempenho.
- Mostrar as implicações que o trabalho em organizações policiais pode trazer, especialmente quanto à necessidade de atendimento de demandas de vários setores, concomitantemente às atividades específicas de cada setor.
- Discutir o trabalho realizado por equipes intergeracionais, possíveis conflitos e o papel da liderança na divisão de tarefas e resolução dos problemas.
- Apontar a existência das lideranças formais e informais em organizações.
- Enfatizar a importância do dimensionamento da força de trabalho em organizações.
- Refletir sobre aspectos da cultura organizacional: normas, alocação, valores, comprometimento e vínculo.

Utilização recomendada

O caso pode ser usado no ensino de graduação ou pós-graduação em disciplinas relacionadas a administração estratégica, gestão de pessoas, gestão de desempenho. O ponto central do caso é demonstrar os desafios advindos de mudanças em organizações, quando da implantação de planos estratégicos, que preveem o estabelecimento de metas de desempenho a serem atingidas pelos seus setores. Neste caso específico, em uma organização policial. Recomenda-se que seja explorada a dinâmica dos negócios da organização, seja nas atividades específicas do setor, seja na relação que a equipe tem com as demais atividades. O fato do caso envolver uma equipe intergeracional é outro ponto essencial para as discussões.

Aspectos relacionados aos sistemas informacionais, lideranças formais e informais também podem ser discutidos. A literatura sobre administração estratégica em organizações

pode servir como pano de fundo para o debate acerca da mensuração de desempenho, reflexos na cultura organizacional e dimensionamento da força de trabalho.

Metodologias Empregadas

Propõe-se a utilização de um plano de ensino considerando-se as informações apresentadas no caso.

Espera-se que sejam realizadas discussões em grupo, permitindo a cada estudante expressar o seu ponto de vista, utilizando como recurso discussões coletivas, possibilitando a socialização do seu conhecimento. A discussão poderá ser incentivada com a divisão dos alunos em eixos temáticos, incentivando o debate.

O caso proposto pode ser utilizado por meio de diferentes estratégias pedagógicas e educacionais. Por exemplo, como trabalho de campo é importante o estímulo para o aluno buscar informações sobre as atribuições exercidas pela organização no portal Gov.br, bem como buscar realizar uma visita técnica à organização policial para saber um pouco mais sobre estas atividades.

Recursos Utilizados

Os recursos utilizados para a execução do plano de ensino foram o caso de ensino e os artigos científicos que abordam temas tratados no referido caso: sistemas de informação, equipes intergeracionais, gestão de desempenho e planejamento estratégico.

Aspectos avaliativos

Consiste na proposição da discussão de como seria a atuação de cada um dos alunos, colocando-se no papel dos personagens, identificando seus modelos mentais e propondo uma abordagem crítico/reflexiva à luz dos argumentos apresentados.

1ª etapa

Leitura individual dos conceitos abordados por Turban et al (2007), Veloso et al (2008), Coelho Júnior (2011), Almeida (2000), identificando aspectos relacionados aos sistemas de informação, equipes intergeracionais, gestão de desempenho e planejamento estratégico.

2ª etapa

Após a leitura individual, o professor deverá fazer uma introdução ao caso. Poderá indagar os alunos se eles sabem como funcionam as organizações policiais. Deverá questioná-los se conhecem a estrutura da segurança pública brasileira, e em quais normativos jurídicos constam as suas competências.

3ª etapa

Leitura em pequenos grupos (de três membros) do presente caso de ensino.

4ª etapa

Após a leitura cada grupo responderá aos questionamentos: 1 – Qual o tema principal abordado no caso de ensino? 2 – Quais os conflitos apresentados? 3 – Quais são as suas causas? 4 – Qual o papel da liderança na resolução dos conflitos? 5 – Como vocês enxergam a cultura da organização?

5ª etapa

Cada grupo deverá apresentar para a turma as respostas aos questionamentos.

6ª etapa

Após a apresentação dos grupos o professor convidará os alunos a participar de uma discussão coletiva. Qual a importância da gestão do desempenho nas organizações? Quais os desafios para a gestão de equipes intergeracionais? Quais os tipos de liderança são mais importantes nas organizações (formais/informais/ambas)? Seria incentivado a discussão entre alunos de diferentes grupos e com posições contrárias entre si.

7ª etapa

Fechamento: síntese, por parte do professor, ressaltando a importância da postura adotada pela equipe para a resolução dos problemas, divisão das tarefas entre seus membros, permitindo um rearranjo organizacional, mudança de cultura, e melhoria do desempenho do setor.

O professor deverá ressaltar para cada aluno a necessidade dos colaboradores estarem atentos às mudanças organizacionais implementadas via planos estratégicos, devendo observar que as lideranças são essenciais para o comprometimento das equipes frente aos novos desafios que se apresentam. Cabe ao professor lembrar aos alunos que as percepções divergentes entre eles refletem o nível de conhecimento e de maturidade profissional de cada aluno.

Discussão/Análise do caso “Planejaram, fizeram o serviço todo, mas o desempenho não foi lá essas coisas: Onde foi que eles erraram?”

O caso mostrou a necessidade de adaptação da equipe frente a mudanças organizacionais promovidas pela implantação do plano estratégico. Os protagonistas precisaram adotar estratégias para: compreender este instrumento de avaliação de desempenho, identificar os fatores que dificultavam o alcance das metas, apresentar soluções para melhoria do desempenho.

Mintzberg (1990, apud Almeida, 2000) afirma que no planejamento estratégico a estratégia é tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise. No nosso caso percebe-se que o plano elaborado gerou dúvidas e desconfiança na equipe, em razão da falta de participação das unidades em nível operacional nas discussões para a elaboração do documento norteador de novas ações e iniciativas dentro da organização, desconsiderando particularidades dos setores subordinados e responsáveis pela execução de várias tarefas.

Ansoff e McDonnell (1984, apud Almeida, 2000) afirmaram que a potencialidade da administração de uma organização é determinada por cinco fatores que interagem mutuamente: qualificação e mentalidade dos principais administradores; clima e cultura organizacional; estrutura de poder; sistemas e estrutura organizacional; e capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

Neste caso de ensino foram considerados o clima e a cultura organizacional, a estrutura de poder, sistemas e estrutura organizacional. Percebeu-se que a implantação do plano estratégico decorreu de estudos promovidos pela Alta Cúpula da organização, sem consultar as estruturas subordinadas, as quais, desempenham funções de natureza tático e operacional.

Até a implantação do referido normativo a cultura organizacional era permeada pela produção de tarefas, sem que fossem estabelecidas metas de desempenho, vinculando a resolução de demandas a prazos previamente estabelecidos.

Conforme pontuado no texto a Chefia Imediata não questionou as estruturas de poder, seguindo o princípio da hierarquia e disciplina, evitando num primeiro momento quaisquer conflitos, mesmo que as ações resultassem em prejuízo na produtividade e no desempenho da equipe. Tal posicionamento também está relacionado a elementos da cultura organizacional, vinculados a princípios e valores herdados das organizações militares por todas as polícias brasileiras, quando estas últimas foram instituídas.

Indubitavelmente, a maturidade pessoal e profissional da equipe e a atuação das lideranças permitiram que eles adotassem medidas emergenciais para garantir a manutenção de

seus serviços, buscando melhorar o seu desempenho. Sobre a temática maturidade, segundo Hersey e Blanchard (1986 apud Montanari, 2011), está relacionada com: o trabalho, que está associada à capacidade de fazer algo, uma atividade ou uma tarefa, por exemplo; a segunda aborda um aspecto psicológico, relacionado à disposição ou à motivação para fazer algo, que era o comportamento desenvolvido pela equipe.

O negócio da referida organização envolvia atividades de polícia judiciária, de caráter persecutório, diligente e ostensivo, bem como atividades de polícia administrativa, voltados a regulação de atividades comerciais e prestação de serviços aos cidadãos.

Apesar dos setores que compunham a estrutura da organização terem atribuições bem definidas em leis, decretos e atos normativos secundários (instruções e portarias), as atividades de polícia judiciária eram as atividades finalísticas que se sobrepuseram às demais, resultando na necessidade de apoio operacional em muitas ocasiões, gerando descontinuidade dos serviços de atendimento ao público, redução da produtividade e do desempenho.

Nossos personagens se encontravam em uma situação de conflito. Alguns autores entendem que o conflito é fundamental para o desempenho eficaz de um grupo em uma organização, existindo um estímulo para a manutenção de um certo nível, despertando a criatividade da equipe (Cunha & Leitão, 2016; Reis e Silva, 2012 apud Sobral et al, 2019).

Por outro lado, outros autores entendem que os conflitos são definidos como um processo interativo manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro ou fora de entidades sociais, isto é, entre indivíduo, grupo e organização (Blake & Mouton, 1981 apud Sobral et al, 2019).

As regras ali postas pela organização estavam em desacordo com os normativos internos e o sistema informacional apresentou falha de funcionalidade quanto aos prazos para atendimento das demandas, o que repercutia na mensuração de desempenho do setor. Neste caso percebeu-se a inviabilização do alcance das metas estipuladas dadas as condições preexistentes, permitindo uma interação de intervenientes interdependentes que conceberam uma oposição de objetivos, metas e valores (Jon & Christine, 1999 apud Sobral et al, 2019).

Apesar de ser composta por servidores de gerações distintas, o que possibilitaria conflitos dentro da equipe, percebemos a todo o momento uma postura coesa e o compromisso da equipe para a solução dos problemas. Sobre a coesão de equipes Barbosa et al (2018) indicam que autores desta área defendem que quando a coesão é forte, o grupo está mais motivado a coordenar as atividades. Desse modo a equipe fica apta a ser bem-sucedida no desempenho das tarefas atribuídas (Sanko, 2015 apud Barbosa et al, 2018). A coesão para tarefas, neste caso,

resulta da ligação existente entre esses membros para atingirem metas comuns (Carron, 1982; Zaccaro & Lowe, 1988 apud Dessen, 2018).

Os integrantes estavam comprometidos com as metas, mantendo-se responsáveis pelo desempenho e pela obtenção do objetivo estabelecido (Katzenbach; Smith, 1994; Parker, 1995 apud Wegner et al, 2018). Analisaram os fatores que influenciavam negativamente o desempenho do setor e buscaram junto à Administração sua solução.

Neste caso, nossos personagens produziram um relatório no qual foi identificado que parte dos acionamentos para demandas desses setores ocorriam durante o expediente regular da organização, o que estaria contrariando as normas que tratavam do serviço de sobreaviso. Também observaram que o sistema corporativo supostamente apresentava falhas de processamentos de dados, os quais repercutiam negativamente a mensuração do desempenho.

A abordagem de integração foi particularmente útil em razão de que só uma parte não poderia resolver o conflito, como em situações envolvendo questões estratégicas de longo prazo numa organização (Rahim, 2002 & Rahim e Bonoma, 1979 apud Serrano et al, 2019). Tanto os interesses da organização quanto os da equipe foram atendidos.

O primeiro aspecto levantado estava relacionado às atribuições dos setores e a uma necessidade de verificação do dimensionamento da força de trabalho. Não se sabia de fato se os setores estavam gerenciando mal suas atividades ao ponto de necessitar demandar servidores em outras unidades para cumpri-las ou se o efetivo alocado naquelas equipes estaria subdimensionado. Segundo Serrano et al (2019) dimensionar a capacidade produtiva não é tarefa simples: problemas de informação, de alocação, do perfil de certas variáveis tornam difícil, a produção de um modelo de dimensionamento completamente coerente. A equipe consignou no relatório como sugestão que os setores demandantes realizassem um melhor planejamento e divisão de suas tarefas, e, só em último caso, demandassem outras unidades, de modo a não sobrecarregarem de forma permanente outras equipes.

O segundo aspecto levantado estava relacionado a falhas de processamento de dados do sistema corporativo, do qual eram retiradas as informações para a mensuração do desempenho. O setor responsável pelo gerenciamento do sistema corporativo foi alertado para providenciar a correção das referidas falhas. As devolutivas apresentadas demonstraram que as falhas haviam sido corrigidas, possibilitando a reprodução fidedigna da produtividade do setor nos relatórios de desempenho subsequentes.

Nossos personagens e a Administração conseguiram gerenciar os conflitos de forma a corrigir as distorções, gerando satisfação e melhoria do desempenho da equipe e, por conseguinte, da organização.

Referências

- ALMEIDA, A. F. DE. Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. Rev. adm. contemp., 2000 4(3), p. 177–199, set. 2000. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rac/a/qYhLYBjD5P6vOrKBNkkyKzx/?lang=pt>.
- BARBOSA, Viviane da Mata; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. A coesão de equipes em cena: Discussão da sua natureza e consequentes. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 23, n. 2, p. 89-98, jun. 2018. Recuperado em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2018000200001&lng=pt&nrm=iso.
- COELHO JR., F. A. **Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas**. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011, João Pessoa/PB. Anais... João Pessoa, 2011.
- DESSEN, Ivana Campos. **Equipes que aprendem: o papel dos comportamentos colaborativos de aprendizagem**. 2018. 134f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Recuperado em <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32777>.
- MONTANARI, R. L. et al.. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. **Gestão & Produção**, v. 18, n. Gest. Prod., 2011 18(2), p. 367–378, 2011. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/gp/a/34nRMycmx95zSBNxFZvsOmx/?lang=pt#>.
- SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2019. 100 p., il. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>.
- SOBRAL, S; CAPUCHO, F. A gestão de conflitos nas organizações: coceptualização e diferenças de género. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 27, 2019, p. 33-54, jul. 2019. Recuperado de <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>.
- TURBAN, E.; RANIER JR., R. K.; POTTER, R.E. **Introdução a sistemas de Informação uma abordagem gerencial** Tradução Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. XXXII Anais do EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>.
- WEGNER, R.S.; GODOY, L. P. ; GODOY, T. P. ; BUENO, W. P. ; PEREIRA, M. S. . Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. **Pretexto** (Belo Horizonte. Online), v. 19, p. 11-24, 2018. Recuperado em <https://pdfs.semanticscholar.org/0717/ee24e5820c8f708184ea552deea3b81d4513.pdf>.