

CIÊNCIAS HUMANAS



A Formação de Equipes na Organização da Semana Acadêmica Integrada de Três Cursos Superiores do IFRS – Campus Osório

The Team Formation in the Organization of the Integrated Academic Week of Three Upper Courses of the IFRS - Campus Osório

Aline Silva De Bona¹; Lucas Monteiro²; Marcelo Barbosa Magalhães³; Jonata Metinger⁴; Sergio Almeida Migowski⁵

RESUMO

O trabalho é um estudo de caso alicerçado em um relato de experiência que tem por objetivo compartilhar a experiência de como se formaram equipes de trabalho entre oito estudantes de três cursos superiores do IFRS – Campus Osório para organizar o projeto de ensino denominado *Semana Acadêmica Integrada*. A base teórica quanto à definição de equipes de trabalho é diversa na literatura na área das ciências sociais. Adotou-se o conceito do estado da arte da administração de que as equipes não são somente um grupo de pessoas, sendo caracterizado pela dinamicidade das relações entre as pessoas para se alcançar um objetivo. O resultado é uma reflexão sobre como as equipes se formam diante de um evento que tem um caráter de integrar os estudantes.

Palavras Chaves: *Equipes. Semana Acadêmica. Integração*

ABSTRACT

The work is a case study grounded in an experience report that aims to share the experience of how to form working teams of eight students in the top three of IFRS courses - Campus Osório to organize the educational project called Academic Week Integrated . The theoretical basis and the definition of work teams is different in the literature in the social sciences. Adopted the concept that the teams are not just a group of people , characterized by the dynamics of the relationships between them to achieve a goal. The result is a reflection on how teams are formed before an event that has a character of integrating students.

Key-words: *Teams. Academic week. Integration.*

^{1;2;3;4;5}IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Osório/RS – Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, faz-se necessário delinear o que se entende por uma semana acadêmica. Na maioria das instituições de ensino superior, este evento é promovido unicamente pelos estudantes do curso superior em questão, com a colaboração de alguns professores e técnicos da instituição. Este evento tem a função de compartilhar saberes de interesse dos estudantes do curso que não são contemplados nas grades curriculares. Ou o evento contempla temas de alta relevância e pesquisa no estado da arte, ou ainda, de grande dificuldade, entre outros motivos, mas sempre com a ideia de ser composto por temas solicitados pelos estudantes de um curso específico.

A semana acadêmica que trata este trabalho tem um diferencial que é a integração, uma vez que a semana reuniu três dos quatro cursos superiores do IFRS – Campus Osório, que são: Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas (ADS), Tecnólogo em Processos Gerenciais (TPG) e a Licenciatura em Matemática. A principal ideia era compartilhar os saberes das áreas, o que significa que não apenas o estudante do TPG pode participar de atividades destinadas ao seu curso, mas envolver-se com atividades que num primeiro olhar parecem destinadas para a Matemática. Este formato possibilitou que os alunos participassem de atividades diversas, pois foi organizada em três dias (5, 6, e 7 de maio de 2016), sendo três turnos de atividades nos primeiros dois dias e dois turnos no sábado. Foram oferecidas três atividades em paralelo durante o dia e, à noite, palestras e relatos de temáticas coletivas.

A semana acadêmica foi cadastrada em um edital vinculado à categoria projeto de ensino, sob a coordenação de uma professora da Matemática. Outros dois professores das demais áreas, a tecnóloga do campus, que, aliás, é aluna egressa do IFRS integraram a comissão. Por tratar-se de um primeiro evento, foram convidados, em dezembro de 2015, todos os estudantes de dois dos cursos para envolver-se no evento, uma vez que o primeiro ingresso da matemática ocorreu apenas em março de 2016, quando, então, estendeu-se o convite aos discentes deste curso. Foram setes estudantes voluntários, sendo quatro do ADS e três do TPG. Em março, apareceu mais um interessado do ADS e dois dos 4 desistiram por horários de trabalho. Outros dois estudantes da Matemática aceitaram o desafio, compondo, então, uma equipe com 8 estudantes.

Os temas para a composição do cronograma foram surgindo nas reuniões semanais. Foi levada em consideração, no processo decisório da escolha dos temas, a necessidade de serem relevantes à formação dos estudantes dos cursos, além de não haver provisão de recursos financeiros para pagar e trazer palestrantes por tópicos na área de cada solicitação. Exemplo de uma fala de um estudante do TPG em

uma das reuniões: “Eu quero algo de novo, uma fala sobre inovação e também informática pois vivemos disso, ou uma ideia de processos na prática, com estudo de caso no litoral norte (...)”.

Diante desse cenário, o objetivo do trabalho foi compartilhar conceitos teóricos à formação prática, o que possibilitou o acontecimento do evento que envolveu mais de 303 pessoas entre palestrantes e participantes, pois só inscritos foram 303. Tal vivência para os estudantes dos três cursos foi muito significativa em sua formação inicial da competência de aprender a trabalhar em equipes. Além disso, os estudantes também perceberam como se estabelecem relações hierárquicas na prática sem a necessidade de elas serem impostas, como se deu entre os professores e a comissão e, da mesma forma, da comissão com os participantes. Além disso, os apontamentos dos estudantes quanto à dificuldade de organizar um evento e à necessidade do envolvimento de tantas pessoas e processos em uma instituição de ensino pública indicaram o tamanho do desafio enfrentado.

O artigo está organizado, inicialmente, com a introdução e seus elementos básicos como justificativa, objetivo e metodologia. É seguido pela base teórica, a metodologia e a análise da ação e dos resultados. Ao final, são feitas as considerações finais, seguida pelas referências.

2. COMISSÃO ORGANIZADORA DA SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA: EQUIPE(S)

A semana acadêmica pode ter duas ou mais finalidades que são aproximar os estudantes dos cursos e interligar o mercado de trabalho à teoria estudada nos cursos, por meio de atividades dos tipos minicursos, relatos, palestras e outros. O seu ponto alto é a forma como é organizada, que neste trabalho é um dos elementos inovadores, pois além de ser integrada entre cursos, o trabalho entre os estudantes, a tecnóloga e os professores foi tanto colaborativo como cooperativo em momentos diferenciados.

Para organizar e explicar este trabalho de comissão organizadora faz-se necessária uma leitura atenta de estudos teóricos sobre o que são equipes de trabalho. Aponta-se a definição do autor Machado (1998) que destaca que uma equipe não é somente um grupo de pessoas, mas a forma dinâmica com que estas pessoas realizam uma atividade. Cabe destacar que, na área das ciências sociais, existem várias e diferentes definições para equipes de trabalho. O mesmo autor vai ao encontro de West Borrill e Unsworth (1998); Arrow e McGrath (1995); Guzzo e Dickson (1996), já que todos apontam que as equipes precisam de elementos constitutivos como: membros, tecnologia e objetivos.

Os membros são estudantes envolvidos na comissão organizadora do evento, cujos objetivos foram o de construir, primeiramente, um cronograma com a programação do evento, além da publicidade e da divulgação; solicitar as permissões com a direção; realizar as inscrições via sistema; pensar na organização do espaço institucional e nos recursos; e realizar outras atividades que foram surgindo no decorrer do planejamento. As tecnologias são os meios e recursos usados pelas pessoas para se conquistar os objetivos, como exemplos: memorandos e ofícios, *e-mails* institucionais, grupo em *WhatsApp*, os equipamentos disponíveis para viabilizar os minicursos como laboratórios e projetos, e outros.

Nesse cenário, o estado da arte da administração faz uma diferenciação entre grupos e equipes e justifica-se, porque neste evento eram equipes e não grupos. Segundo Greenberg e Baron (1995); González, Silva e Cornejo (1996), pode-se afirmar que equipes e grupos de trabalho constituem duas estruturas de desempenho pessoal diferentes. Porém, devido a um uso pulverizado das expressões e da frequência de uso, percebe-se que a maioria não faz a distinção entre equipes e grupos como é necessário.

González, Silva e Cornejo (1996) apontam que grupos são caracterizados por ter um líder designado por um elemento externo ao conjunto de pessoas. Trabalha-se por um objetivo institucional e os aspectos individuais como desempenho e responsabilidades são recompensados individualmente. No caso dos grupos, percebe-se o destaque de uma pessoa frente os demais. Já as equipes são definidas por: compartilhar as responsabilidades que não são somente do líder. Trabalham em razão de um projeto específico para todos e destacam o esforço de todos tanto para compartilhar elogios ou incentivos, e não recompensas, como para recompensas e responsabilizações. O destaque da efetividade está para os resultados, frutos e produtos da equipe.

Uma questão muito importante e bem pontual é a dedicação e esforço individual estarem evidentes no trabalho com grupos. Por outro lado, nas equipes, as responsabilidades são coletivas. No caso de equipes montadas para colocar em ação projetos, é muito relevante a questão do tempo de ação das equipes, pois sendo temporárias, elas têm algumas caracterizações próprias que são: as relações interpessoais estabelecidas, a tecnologia usada que é a habilidade/competência e saberes de cada pessoa (Arrow e McGrath, 1995).

Ao se analisar como se formam as equipes, (Buchanan e Huczynski, 1985; Greenberg e Baron, 1995; Ivancevich e Matteson, 1999; Tosi, Rizzo e Carroll, 1994) apresentam algumas etapas: formação (primeiro contato das pessoas e conhecimento das atividades, e organizações iniciais como os contratos

tácitos); conflito (ajustes e negociações de como serão feitas as atividades); normatização (sentimentos da equipe, organizações mais claras e coesas); desempenho (execução das atividades); desintegração (atividades feitas, e cumprimento da missão da equipe). Cabe destacar que identificar estas fases é reconhecer que, em certos momentos, ocorre a turbulência. Nestes casos, só se deve apelar para elementos externos ou ao líder da ação quando parecer que o processo corre riscos de parar.

O estudo sobre as equipes é ainda mais denso, mas para o que se propõem no artigo, até aqui se tem os elementos para análise. Apenas a questão da sobrevivência da equipe durante o processo de ação (Nadler, Hackman e Lawler, 1979), juntamente com a satisfação dos resultados e dos membros, já é um ponto positivo da ideia de se proporcionar, aos cursos de nível superior, a possibilidade de fazer parte de uma equipe com as habilidades/competências necessárias ao mercado de trabalho. Isto independente da área de atuação, é um dos objetivos não previstos pela comissão organizadora da *semana acadêmica integrada*, mas que se tornou possível de construir durante o processo de desenvolvimento da ação de ensino. Na próxima seção, explica-se o método do trabalho.

3. METODOLOGIA E A AÇÃO

A metodologia deste trabalho é um estudo de caso alicerçado em um relato de experiência sobre a organização e execução de um evento, projeto de ensino, denominado *Semana Acadêmica Integrada* entre três dos quatro cursos superior do IFRS – Campus Osório, sendo estes: Licenciatura em Matemática, Tecnólogo em Processos Gerenciais e Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Softwares, com ingressos pela primeira vez, respectivamente, 2016-1, 2011-1, 2014-1. Além disso, o projeto de ensino no formato de um evento foi submetido ao edital de fluxo contínuo deste *campus* e teve sua comissão organizadora composta por três professores, uma servidora tecnóloga e mais oito estudantes destes cursos superiores, conforme explicado na introdução.

A comissão organizadora começou a trabalhar em dezembro de 2015, quando os professores decidiram juntar esforços para que esta semana, com três atividades em paralelo, fosse possível. Em janeiro de 2016, construiu-se, via correio eletrônico, o projeto pedagógico do evento. Na continuidade, fizeram-se e iniciaram-se os convites para todos os servidores professores e técnicos interessados em participar oferecendo palestras ou minicursos. Depois foram convidadas pessoas conhecidas nas áreas de algumas das temáticas e amigos, como estudantes de pós-graduação e outros colegas dos demais *campus* do IFRS para compor a programação da semana.

As temáticas solicitadas pelos estudantes de forma geral foram: inovação, como entender e gerir o conhecimento, como conseguir emprego, como as tecnologias contribuem para a relação de trabalho das pessoas, e outros relatos de experiências como pessoas que deram certo depois de fazer algum destes cursos. Diante das temáticas e outros elementos e assuntos que os professores julgavam de formação continuada e complementar aos estudantes formou-se o cronograma, disponível no link: http://www.osorio.ifrs.edu.br/site/midias/arquivos/201636121237774cartaz_programacao_semana_academica_.pdf

A comissão organizadora tinha reuniões nas quintas-feiras, semanais desde fim de fevereiro de 2016, das 18h30 até as 19h05, além de um grupo no aplicativo *WhatsApp*. Esta comissão tinha todas as funções da organização do evento, mas, para fins deste artigo, destaca-se uma parte central das atividades que a de fazer a semana “sair do papel ou do planejamento”, como disse um estudante da comissão.

Dentre as atividades, destacam-se: construir um logo para semana, promover a divulgação via cartaz, compartilhar mala direta, criar na rede social *Facebook* e um site institucional; organizar custeio de *coffee break* para os oito turnos de evento - e, se possível custeado pela instituição, assim como de três almoços devido à localização afastada do campus em relação ao centro da cidade e cronograma denso que não possibilitava deslocamento; e construir um sistema para permitir a inscrição online.

Paralelamente, foi necessário que o campus, uma instituição pública e com processos formalizados, possibilitasse que os alunos entrassem nas salas de aula para divulgar o evento. Para isso, foi necessária a autorização da direção de ensino. Tal experiência de se ter um protocolo foi muito significativa aos estudantes que entenderam algumas relações de trabalho e hierarquias, por exemplo.

Inicialmente, os alunos da comissão se organizaram por interesse de atividade e por disponibilidade de tempo e horários para cada um fazer. Organizaram-se em grupos de trabalho, mas eles estavam cada um fazendo de tudo um pouco, pois o importante era “fazer acontecer”. Na seção a seguir, são apontados os fatos e dados transcritos e analisados sobre o evento no olhar das equipes.

4. ANÁLISE DA AÇÃO E RESULTADOS

Para fins de organização da comissão organizadora, os estudantes foram denominados por letras maiúsculas e os professores, por suas áreas. Transcreve-se alguns fatos e falas acontecidos em reuniões e extraídos do grupo do *WhatsApp*.

Reunião na Segunda Semana de Março de 2016:

Estudante A: "Pessoal, já fiz os apontamentos todos de preços, locais e quantidades para cafés com cacetinho para os oito turnos e pensando em 100 pessoas por turno (...) acho que fica bem acessível e será um café que mata fome também (...)"

Estudante B: "Eu fiz uma pesquisa rápida com os colegas de corredor e todos acharam dez a ideia de ter cacetinho e não bolacha nos cafés para quem vai ficar direto fora de casa (...)"

Estudante A: "Então fechou...vou fazer ofício e dai encaminhar por e-mail para todos da comissão e depois entrego para a direção de ensino oficialmente de tarde, ok? Dai quando mandar por e-mail cada um ajuda? (...)"

Professor do TPG: "Farei a sugestão dos almoços e dai os orçamentos (...) ajudo por e-mail também."

Estudante C: "Eu vou rascunhar um logo e compartilho no *WhatsApp*, com um símbolo para cada curso (...) Dai já venho falar com a jornalista do campus e ver detalhes e o que fazer para cartaz também."

Estudante D: "Eu vejo com meus colegas dos ADS para a gente fazer um sistema no framework (...) e daí vamos vendo o que falta conforme se constrói (...)"

Reunião na Terceira Semana de Março de 2016:

Professora da Matemática: "Parece que está tudo certo com os orçamentos de almoços e cafés, mas vamos aguardar a resposta definitiva do diretor financeiro (...)"

Estudante E: "Os alunos já estão curiosos com a nossa movimentação sobre a semana acadêmica. Será que não podemos divulgar?(...)"

Estudante A: Estive com o estudante C na comunicação e conseguimos cartazes e alguns materiais de divulgação para os convidados externos do campus (...)"

Conversa pelo *WhatsApp* na terceira semana de março de 2016:

Estudante F: "A programação está fechada e confirmada?"

Estudante A: "Sim"

Estudante B: "O rascunho do logo está feito, mas a comunicação não autorizou porque julgou com baixa qualidade a imagem e está fora dos padrões do IFRS, snif"

Professora da Matemática: "Calma, vamos ver a sugestão da reitoria"

Professor da Informática: "Pode ser que venha uma ideia boa"

Dessa semana para a outra os professores da comissão receberam um e-mail da direção de ensino dando a aprovação da programação e dos orçamentos. A ideia era a de que a reitoria faria a proposta de logo para a semana e depois os alunos votariam se estavam de acordo ou não. Tal informação foi passada aos estudantes e demais membros da comissão tanto por e-mail como pelo *WhatsApp* e todos cientes.

No início de abril, a reitoria retornou com uma ideia de logo que foi aprovada pelos estudantes da comissão e pelos professores, que é o logo da semana disponível no cronograma do link anterior.

Os alunos da comissão começaram a imaginar que poderiam conseguir patrocínio para evento e receber outras ideias de empresas privadas. Neste momento, houve a necessidade de um momento de explicação do que pode ou não numa instituição de ensino pública e federal. Neste momento surgiram muitas dúvidas aos estudantes quanto as leis das organizações públicas, fato relevante e pouco estudado no curso do TPG.

Reunião da primeira semana de abril de 2016:

Estudantes A, B, E e F estavam muito animados pois tudo o que tinham se proposto a fazer tinha dado certo, como cartazes, orçamentos, e autorizações para entrar nas salas de divulgar, ou seja, na fala deles: "Tudo estava dando certo!".

Professora de Matemática: "Avisou e mostrou o projeto pedagógico da semana aos alunos, e que ele estava aprovado, e tudo certo quanto a questão de planejamento do evento".

Professor da Informática: "Ainda não está funcionando o sistema, mas logo estará, pois deu uns erros e foi necessário pedir ajuda de outros colegas do ADS (...)"

Alunos nesta reunião já queriam fazer uma tabela de horários de quem estaria no dia disponível para montar projetores e pegar chamadas e todo detalhamento para receber as pessoas. Diante disso a professora de Matemática disse: "Vamos esperar as inscrições terminar, pois o foco agora é divulgar e incentivar todos a participar (...)"

Estudante C: "Pegamos um aluno de cada curso e passamos em todas as salas novamente, e todos muito animados, e vamos colar os cartazes nos muros de cada curso (...) Professora da Matemática não se preocupa que a gente se organiza e está dando tudo certo (...)"

Conversa pelo *WhatsApp* nesta semana:

Estudante C: "Já vamos ter os cartazes esta semana?"

Professora de Matemática: "Sim, pego terça tardinha e deixo com o estudante A, e ele passa para vocês (...)"

Analisa-se de forma geral estes fatos e falas e percebe-se a integração dos estudantes com os professores da comissão e, paralelamente o envolvimento de todos os estudantes para que cada uma das atividades, independente deles terem se dividido, desse certo e acontecesse. A servidora tecnológica se envolveu em trazer convidados empreendedores da região e em dar suporte aos estudantes do que e como circular no campus sem extrapolar os espaços das demais pessoas.

Olhando-se as falas dos estudantes, percebe-se um processo de correspondência e complementariedade nas suas ações, e também a ideia clara deles formarem uma equipe, pois não importa quem fez isso ou aquilo, porque o valor está no evento acontecer com qualidade. Além disso, não cabe transcrever aqui mas os estudantes trocavam muitas informações via *WhatsApp* e tiravam dúvidas das pessoas sobre a semana. Em nenhum momento, os estudantes tiveram atritos a ponto de alguém ter de intervir.

Em cada atividade que os estudantes tinham de realizar, todos se ofereciam para ajudar e já se organizavam. Depois, no dia da semana, devido a alguns problemas de transporte de um ou de outro

por não moraram em Osório, eles mesmos se falavam no *WhatsApp* e um cobria o outro, sem precisar a intermediação de um professor.

A cada dia do evento, os professores ministrantes de minicurso ou palestra ou qualquer outra atividade elogiaram muito os estudantes da comissão pela disponibilidade, pontualidade e agilidade em ajudar em qualquer situação seja na chamada, ou na conexão dos cabos ou na verificação da internet, ou seja, sentiram-se muito bem recebidos. Paralelo à atividade de organização os estudantes da comissão puderam participar das atividades da semana. Além disso, os estudantes ficavam conversando e trocando ideias, além de materiais como fotos do evento e documento edital usado nas palestras, com formato PDF⁴ ou DOC⁵, via *WhatsApp* para fins de todos terem acesso do que já tinha sido feito, isto é, uma forma de comunicação de equipe, pois o que eles queriam era fazer todas as atividades independente da pessoalidade.

Outro elemento interessante foi a troca de muitas mensagens e informações entre eles para realização das atividades, e havia perguntas do tipo: “Está tudo certo aí na tua sala? Precisa de ajuda?”. E em nenhum momento que um dos professores da comissão não estavam ao alcance dos seus olhos eles saíram atrás para decidir o que fosse preciso, pois conseguiam resolver com autonomia e destreza, sendo este um indicador de que a equipe incluindo os professores e os alunos e a servidora era unida, e única voz, pelo fato de todos saberem qual a filosofia e objetivo do evento.

São muitas situações que poderiam ser citadas aqui de uma boa equipe, mas cabe destacar ainda que os alunos fizeram uma avaliação final do evento, uma semana depois com falas assim:

Estudante F: “Vivenciar a organização do evento foi mais que entender uma empresa pública, mas ver como algumas burocracias ou procedimentos são importantes para ninguém se sentir excluído (...)”

Estudante A: “Fazer parte do projeto foi viver uma equipe sem chefe, pois a professora de matemática tudo que fazia nos consultava, e assim era legal pois não recebíamos atividades, mas criávamos atividades (...)”

Estudante D: “Falei para a gente ter crachá e identificação e etc, e a professora de matemática gostou e já se virou em ajudar com camisetas, e o colega estudante B já viu os crachás e daí tudo foram fazendo algo...e a estudante C já recortou e tudo ficou lindo (...)”

⁴Formato de Texto da Adobbe que pode ser visualizado basta ter o aplicativo free.

⁵Formato de Documento Edital de Editor de Texto do Word, por exemplo.

Estudante B: “Quando terminou o evento no sábado estávamos cansados mas felizes e já com saudades, pois ficamos para história (...)”

Estudante E: “Aprendi o que era trabalhar em equipe e a usar o *WhatsApp* para trabalho neste evento, ano que vem quero participar de novo se puder. Obrigado.”

Percebe-se claramente o aprendizado dos estudantes quanto a vários elementos importantes para todas as áreas como trabalhar em equipes e se envolver com as atividades é um fator para o sucesso do evento. Os estudantes do TPG, por exemplo, tiveram exemplos de processos pontuais e cronológicos para o evento acontecer, como eles mesmos diziam. Já os estudantes do ADS enfrentaram como é fazer um sistema com prazo e com uma série de detalhamentos necessários, pois o sistema seria explorado por diferentes pessoas, por exemplo: um responsável por gerar as chamadas com nome apenas, e outro com nome e e-mail e CPF para certificados, e etc. Para os estudantes da matemática, o aprendizado ocorreu através do planejamento baseado em processos de aprendizagem das pessoas que é uma situação presente na sala de aula, além da questão de como se dá a lógica na ação das pessoas e o que precisa ser trabalhado nas aulas de matemática na escola básica através da resolução de problemas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente cabe apontar que o conhecimento de trabalho em equipe é necessário a qualquer pessoa nos tempos de hoje, pelo simples fato de ser uma habilidade/competência almejada pelas empresas. Depois, o evento da semana acadêmica é um espaço historicamente construído pelos estudantes nas instituições de ensino superior e o fato desta semana ter sido construída segundo um projeto de ensino significa que os estudantes estão percebendo os professores e a servidora como parceiros do processo de aprendizagem e da formação profissional, o que é um resultado muito positivo.

Ainda a identificação dos estudantes ao longo das reuniões e as interações mediadas pelas tecnologias digitais online como o *WhatsApp* é também um fator importante para a formação das equipes, pois os estudantes estavam receptivos a aprender com os colegas, além de dispostos a contribuir com o evento não apenas fazendo sua parte, mas fazendo seu melhor.

Enfim, o resultado do trabalho é uma reflexão sobre como as equipes podem se formar diante de um evento de ensino que tem um caráter de integrar os estudantes, como é o caso da semana acadêmica

dos cursos superiores, e diversificar os saberes por meio de uma identificação entre o grupo de pessoas na forma de agir.

REFERÊNCIAS

ARROW, Holly; MCGRATH, Joseph Membership dynamics in groups at work: a theoretical framework. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior** (Vol. 17, pp. 373-411). London: JAI Press Inc., 1995.

BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: Editora UNESP. 2004.

BUCHANAN, David; HUCZYNSHI, Andrzej. **Organizational behavior: an introductory text**. London: Prentice-Hall International, 1985.

GONZÁLEZ, Maria, SILVA, Manuel; CORNEJO, José Manuel. **Equipos de trabajo efectivos**. Barcelona: EUB, 1996.

GREENBERG, Jerald.; BARON, Robert. **Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of the work**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1995.

GUZZO, Richard; DICKSON, Marcus. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. **Annual Review of Psychology**, 47, 307-338, 1996.

IVANCEVICH, Jonh; MATTESON, Michael. **Organizational behavior and management**. Singapore: Irwin/McGraw-Hil, 1999

MACHADO, Marcelo. **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. Tese de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 1998.

NADLER, David, HACKMAN, R.ichard, LAWLER, Edward. **Managing organizational behavior**. Boston: Little, Brown & Company, 1979.

SANCHEZ, José Carlos. **Psicologia de los grupos**. McGraw-Hill, Madrid, 2002.

TOSI, Henry, RIZZO, Jonh; CARROLL, Stephen. **Managing organizational behavior**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1994.

WEST, Michael, BORRILL, C.; UNSWORTH, K. Team effectiveness in organizations. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, *13*, 1-48, 1998.