



Enap

# Liderança e Gestão de Equipes

Módulo

2

Técnicas e abordagens para trabalho em equipe



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Coordenador-Geral de Educação a Distância**

Carlos Eduardo dos Santos

### **Conteudista/s**

Anderson Costa (Conteudista, 2020).

### **Equipe responsável:**

Ana Paula Medeiros Araújo (Direção de Arte e Produção Gráfica, 2020).

Gabriel Bello Henrique Silva (Implementador Moodle, 2020).

Ivan Lucas Alves Oliveira (Coordenador de Produção Web, 2020).

Lavínia Cavalcanti Martini T. dos Santos (Coordenadora de Desenvolvimento, 2020).

Paulo Ivan Rodrigues Vega Junior (Revisor de Texto, 2020).

Vanessa Mubarak Albim (Diagramação, 2020).

**Curso produzido em Brasília 2020.**

**Desenvolvimento do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB / CDT / Laboratório Latitude e Enap.**



Enap, 2020

### **Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



# Sumário

<b>Unidade 1 - Como Energizar Pessoas.....</b>	<b>5</b>
1.1. Técnica do <i>Personal Mapping</i> : conhecendo as pessoas que fazem as coisas acontecerem – a equipe.....	5
1.2. Técnica do <i>Moving Motivator</i> : conhecendo os motivadores de cada pessoa da equipe .....	5
1.3. Reconhecendo o poder dos motivadores intrínsecos para uma liderança de resultados.....	6
1.4. Compreendendo a importância de um ambiente motivador.....	6
1.5. Promovendo ações para criar um clima motivador.....	6
<b>Unidade 2 - Como empoderar equipes.....</b>	<b>7</b>
2.1. Empoderamento X delegação .....	7
2.2. Identificando o nível atual de empoderamento da equipe .....	7
2.3. Qual é o nível de empoderamento adequado?.....	7
2.4. Técnica do <i>Delegation Poker</i> .....	8
<b>Unidade 3 - Como desenvolver competências.....</b>	<b>8</b>
3.1. Mapeamento de competências.....	8
3.2. Como ajudar indivíduos a serem mais competentes?.....	9
<b>Unidade 4 - Gestão Ágil .....</b>	<b>9</b>
4.1. Criando um ambiente ágil .....	9
4.2. Agilidade nas entregas: Scrum .....	9
4.3. Reuniões efetivas: a técnica da <i>daily meeting</i> .....	10
<b>Referências.....</b>	<b>11</b>





## Módulo

# 2 Técnicas e abordagens para trabalho em equipe

## Unidade 1 - Como Energizar Pessoas

Ao final desta unidade você será capaz de reconhecer estratégias para a motivação da equipe.

### 1.1. Técnica do *Personal Mapping*: conhecendo as pessoas que fazem as coisas acontecerem – a equipe

#### DESTAQUE

Não confiamos naqueles que não conhecemos. A relação de confiança é fundamental para se ter um time de alta performance, por isso é importante conhecer verdadeiramente as pessoas que fazem parte da nossa equipe. Podemos utilizar o *Personal Mapping*, uma interessante ferramenta que facilita essa aproximação entre os membros da equipe.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/VwH9hN4ErRtONTlL\\_transcoded-4OCbSiWlaSvuvJff-1.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/VwH9hN4ErRtONTlL_transcoded-4OCbSiWlaSvuvJff-1.mp4?v=1)

### 1.2. Técnica do *Moving Motivator*: conhecendo os motivadores de cada pessoa da equipe

#### DESTAQUE

Conhecer o que motiva cada membro da equipe possibilita uma melhor distribuição das tarefas, extraindo o máximo de efetividade e qualidade do trabalho realizado. O baralho *Moving Motivator* promove essa descoberta, de maneira lúdica e interativa.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/Ymxg8uLfnuJ6y6jP\\_transcoded-26pmdl-Gn5GjhHVG-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/Ymxg8uLfnuJ6y6jP_transcoded-26pmdl-Gn5GjhHVG-2.mp4?v=1)

Você pode fazer o download gratuito do baralho *Moving Motivator*, na versão em português, acessando o site Management 3.0. <<https://management30.com/practice/moving-motivators/#download>>



### 1.3. Reconhecendo o poder dos motivadores intrínsecos para uma liderança de resultados

#### DESTAQUE

Nesse vídeo, abordaremos a diferenciação entre os motivadores intrínsecos (internos) e extrínsecos (externos). Normalmente, considera-se que o que motiva as pessoas são apenas os extrínsecos (promoção, remuneração, etc.). Veremos, no entanto, o poder dos motivadores intrínsecos para o alcance de uma liderança que gera resultados.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/w3xS3sEc1w\\_lkqM0\\_transcoded-iZwB7hpHy1gG\\_srn-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/w3xS3sEc1w_lkqM0_transcoded-iZwB7hpHy1gG_srn-2.mp4?v=1)

### 1.4. Compreendendo a importância de um ambiente motivador

#### DESTAQUE

Motivação é “pessoal e intransferível”. O que se pode fazer é atuar no ambiente para torná-lo atrativo, agradável e que permita que as pessoas se motivem e se desafiem a entregar um bom trabalho.

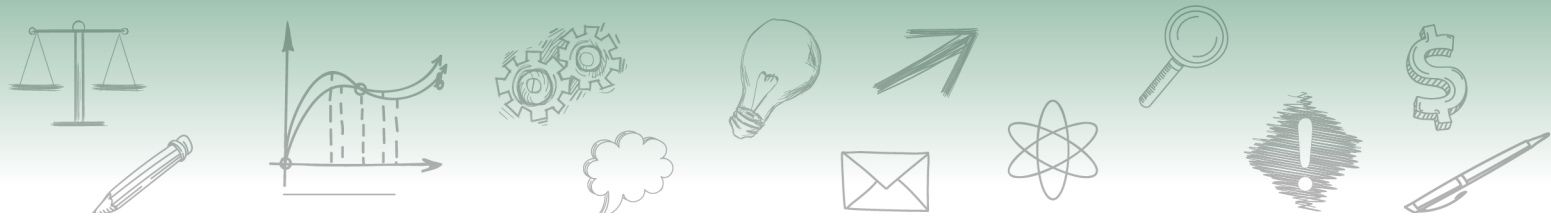
Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/SVUHgOAPdl72yd\\_y\\_transcoded-a239mdR\\_zuZu5hyN-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/SVUHgOAPdl72yd_y_transcoded-a239mdR_zuZu5hyN-2.mp4?v=1)

### 1.5. Promovendo ações para criar um clima motivador

#### DESTAQUE

Neste vídeo, veremos algumas estratégias para a promoção de um clima motivador: seja um líder confiável; certifique-se de que as tarefas estão distribuídas adequadamente; seja claro e específico ao atribuir as tarefas; encoraje as pessoas do seu time a enfrentar novos desafios; recompense os resultados positivos; elogie as pessoas.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/kUbfVz2glow6Mx-\\_transcoded-Obq1sA7-5Nyb3Duv-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/kUbfVz2glow6Mx-_transcoded-Obq1sA7-5Nyb3Duv-2.mp4?v=1)



## Unidade 2 - Como empoderar equipes

Ao final desta unidade, você será capaz de diferenciar os níveis de empoderamento da equipe.

### 2.1. Empoderamento X delegação

#### DESTAQUE

Você é um líder que empodera ou que delega para a sua equipe? Neste vídeo, vamos refletir sobre qual é a diferença e quais as vantagens de empoderar, ao invés de apenas delegar.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/V7\\_3Ra7nAvFOIW5T\\_transcoded-XlggI8lnTMEJZltb-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/V7_3Ra7nAvFOIW5T_transcoded-XlggI8lnTMEJZltb-2.mp4?v=1)

### 2.2. Identificando o nível atual de empoderamento da equipe

#### DESTAQUE

Você é do tipo centralizador e se sente sobrecarregado porque tudo o que é feito pela sua equipe tem que passar por você? Ou, pelo contrário, você acha que sua equipe toma decisões sem te consultar em nenhum momento? Quais são os limites do empoderamento? Essas são as questões que vamos debater nesse vídeo.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/yE\\_hNIXC32NEAps2\\_transcoded-99bJBLEG\\_mxI6Pn5-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/yE_hNIXC32NEAps2_transcoded-99bJBLEG_mxI6Pn5-2.mp4?v=1)

### 2.3. Qual é o nível de empoderamento adequado?

#### DESTAQUE

Conheça os sete níveis de empoderamento: dizer, vender, consultar, concordar, aconselhar, perguntar e delegar. Saber dosar esses níveis é fundamental para o sucesso da sua equipe.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/D9LGcvblZ6tbYTkY\\_transcoded-RrFZOqdNZsXTOzzN-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/D9LGcvblZ6tbYTkY_transcoded-RrFZOqdNZsXTOzzN-2.mp4?v=1)



## 2.4. Técnica do *Delegation Poker*

### DESTAQUE

Neste vídeo, você vai conhecer o *Delegation Poker*, uma ferramenta prática que ajuda a definir os níveis de empoderamento da equipe.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/dBJQXTFRveB2l2jM\\_transcoded-lrYZfMwjMZgH1OGg-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/dBJQXTFRveB2l2jM_transcoded-lrYZfMwjMZgH1OGg-2.mp4?v=1)

Você pode fazer o download gratuito das cartas do Delegation Poker, na versão em português, acessando o site Management 3.0. < <https://management30.com/practice/delegation-poker/#download>>

## Unidade 3 - Como desenvolver competências

Ao final desta unidade, você será capaz de reconhecer as características do mapeamento de competências e os benefícios de sua aplicação.

### 3.1. Mapeamento de competências

### DESTAQUE

Competência é a junção de três elementos: conhecimento, habilidade e atitude. O mapeamento de competências permite a identificação das competências necessárias para a realização das atividades da equipe. No vídeo desta unidade, veremos que essa identificação é importante não somente para o líder, mas também para todas as pessoas da equipe, de maneira que se sintam confortáveis sabendo o que se espera de cada um.

Além do vídeo, disponibilizamos em Material Complementar a ferramenta “Modelo de matriz de competências”, adaptada do modelo sugerido por Davidson Ramos (2017). Nela, você verá um exemplo de preenchimento organizado por “áreas” (no nosso caso, por exemplo, identificamos as áreas de Governança e Gestão de Talentos). Para cada área, definimos três competências: uma de relevância alta, outra moderada e outra pequena. Finalmente, podemos identificar os colaboradores da equipe e pontuar o nível de competência de cada um (de 0 a 4). Com isso, podemos, por exemplo, avaliar a adequação dos perfis às atividades, ou utilizar essas informações como insumo para o desenho de um programa de capacitação institucional. Você pode adaptar esse modelo de planilha de acordo com a realidade da sua organização e finalidade do mapeamento.





Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/eFhE6mzhn5r1ALFK\\_transcoded-ljIK9NoblWPKKOiX-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/eFhE6mzhn5r1ALFK_transcoded-ljIK9NoblWPKKOiX-2.mp4?v=1)

## 3.2. Como ajudar indivíduos a serem mais competentes?

### DESTAQUE

O mapeamento de competências permite que cada pessoa da equipe reflita sobre seu papel na organização. Ademais, se o mapeamento é feito de forma colaborativa e com transparência, melhores serão os resultados obtidos. A partir do mapeamento feito, podemos planejar um programa institucional de capacitação, cujo foco será, precisamente, o desenvolvimento das competências mapeadas.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/SD3jgqoC-APITJji\\_transcoded-Byii5Xi5raml1wAh-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/SD3jgqoC-APITJji_transcoded-Byii5Xi5raml1wAh-2.mp4?v=1)

## Unidade 4 - Gestão Ágil

Ao final desta unidade, você será capaz de reconhecer as características da gestão ágil e suas técnicas.

### 4.1. Criando um ambiente ágil

#### DESTAQUE

Nesse vídeo, veremos que a agilidade consiste em entregar o produto certo de maneira ágil para receber o feedback e poder, então, implementar as melhorias necessárias.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/yjhlaD7NA20ejUGG\\_transcoded-mspiav5FPu1Okjlo-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/yjhlaD7NA20ejUGG_transcoded-mspiav5FPu1Okjlo-2.mp4?v=1)

### 4.2. Agilidade nas entregas: Scrum

#### DESTAQUE

No contexto de mudanças constantes que caracteriza o nosso século XXI, é importante aprimorar estratégias para conseguir fazer entregas rápidas. Neste vídeo, vamos falar sobre o Scrum, o modelo mais famoso do movimento ágil.



Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/Y98emrxV5BfVVuPx\\_transcoded-jLDhk-kDf-rFmCg2-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/Y98emrxV5BfVVuPx_transcoded-jLDhk-kDf-rFmCg2-2.mp4?v=1)

Consulte também, na biblioteca do curso, a publicação **Guia do Scrum**, de Ken Schwaber e Jeff Sutherland, que apresenta detalhadamente a metodologia para a aplicação do modelo Scrum.

### 4.3. Reuniões efetivas: a técnica da *daily meeting*

## DESTAQUE

A técnica da *daily meeting* permite execução de reuniões de alinhamento rápidas e objetivas. Você pode utilizá-la mesmo sem aplicar integralmente o modelo Scrum. Neste vídeo, vamos explicar como funcionam as “reuniões diárias” e as três perguntas-chave que conduzem o seu desenvolvimento.

Link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/373\\_EVG/scorm/modulo02\\_scorm02/scormcontent/assets/YYtJ2X24MwXOqilK\\_transcoded-R8JYAt7klqh2MgQ8-2.mp4?v=1](https://cdn.evg.gov.br/cursos/373_EVG/scorm/modulo02_scorm02/scormcontent/assets/YYtJ2X24MwXOqilK_transcoded-R8JYAt7klqh2MgQ8-2.mp4?v=1)



## Referências

### Unidade 1

APPELO, Jurgen. **Management 3.0:** leading agile developers, developing agile leaders. Addison-Wesley Signature Series - Pearson Education. Kindle Edition. 2011.

APPELO, Jurgen. **Managing for Happiness:** games, tools, and practices to motivate any team. Wiley. Kindle Edition. 2016.

MODESTO, Naísa. **Motivação:** tarefa pessoal e intransferível. Catho. 2008. Acessível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/sem-categoria/motivacao-tarefa-pessoal-e-intransferivel/>>. Acesso em: 09 set. 2020.

### Unidade 2

APPELO, Jurgen. **Management 3.0:** leading agile developers, developing agile leaders. Addison-Wesley Signature Series - Pearson Education. Kindle Edition. 2011.

APPELO, Jurgen. **Managing for Happiness:** games, tools, and practices to motivate any team. Wiley. Kindle Edition. 2016.

### Unidade 3

CARDOSO, Luis Felipe Campos. Mapeamento de competências: como fazer? impulseUP, 2019. Disponível em:< <https://blog.impulseup.com/mapeamento-de-competencias/>> . Acesso em: 09 set. 2020.

RAMOS, Davidson. Como montar uma Matriz de Competências que facilite a criação de times mais fortes (parte 2). Blog da Qualidade, 2017. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/como-montar-uma-matriz-de-competencias-que-facilite-a-criacao-de-times-mais-fortes-parte-2/>>. Acesso em: 23 set. 2020.

### Unidade 4

SCHWABER, K. e SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum - Um guia definitivo para o Scrum:** as regras do jogo, 2017. Disponível em: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>. Acesso em: 24 set. 2020.

LEMAY, Matt. **Agile para Todos:** criando empresas rápidas, flexíveis e com foco no cliente. São Paulo: Novatec, 2019. Edição Kindle.