

1. EQUIPES DE TRABALHO: ASPECTOS CONTEXTUAIS

1.1. O QUE É UM GRUPO, UMA EQUIPE E O QUE SIGNIFICA TRABALHAR EM GRUPO?

Quando falamos de trabalho em equipe, o primeiro aspecto que podemos pensar é o conceito de "trabalhar juntos", mas não é exatamente isso: o conceito vai mais além. Trabalho em equipe significa muito mais. Antes de definirmos, no entanto, é importante conhecer o significado de equipe.

Para J.T. Katzenbach e D.K. Smith, no seu livro *"Equipes de Alta performance"*, a equipe é *"um pequeno número de pessoas com habilidades complementárias comprometidas com um propósito comum, objetivos de rendimento e enfoque dos quais se consideram mutuamente responsáveis"*.

Esta definição já destaca alguns dos aspectos que supõem trabalhar em equipe. São eles:

- Compromisso de todos os membros da equipe diante de um propósito comum;
- Responsabilidade de cada membro da equipe com os objetivos propostos.

O trabalho em equipe consiste em unir pessoas e resultados, uma vez que isso está ligado ao desempenho e, a partir daí, o alcance dos efeitos desejados.

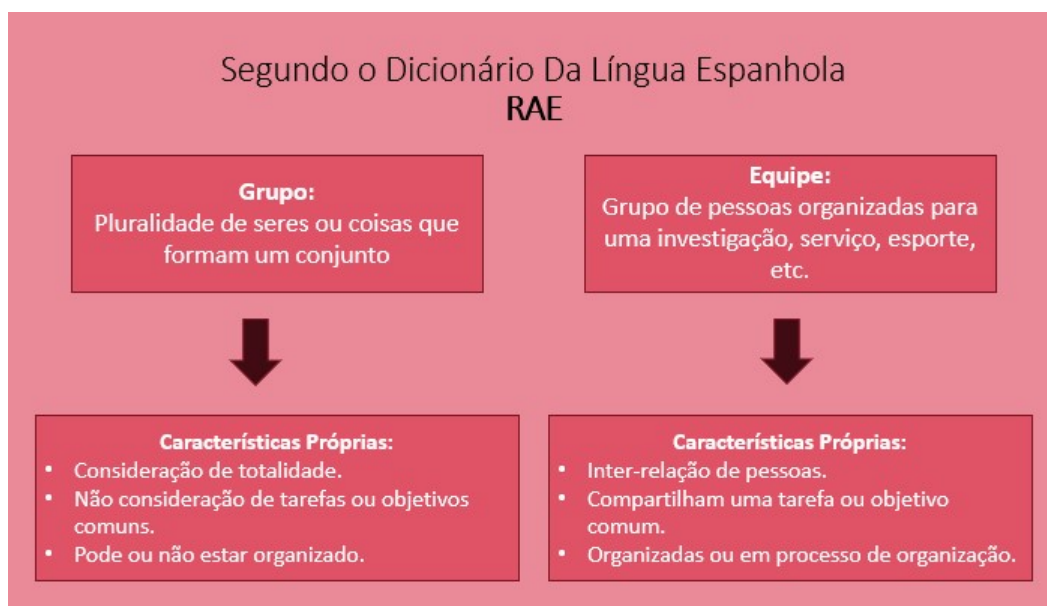
As pessoas de uma equipe não só se unem para alcançar o objetivo ou resultado proposto, como também estão ligadas para alcançar um determinado desempenho. Assim, uma equipe deve ser totalmente comprometida com o resultado que se deseja alcançar e, acima de tudo, com o objetivo em comum.

Antes de continuar explicando detalhadamente todos os aspectos referentes a uma equipe de trabalho, devemos ter claras as diferenças entre *grupo* e *equipe*. Pensar que estes dois conceitos são a mesma coisa e que não há nenhuma diferença entre eles é errôneo.

Vamos dar um exemplo. Uma classe de trinta alunos que compartilham o mesmo espaço de trabalho, o mesmo professor (chefe) e o mesmo nome de classe (departamento) formam uma equipe? A resposta é não. Esses alunos são um grupo (de trabalho) que se ajudam mutuamente, mantém um comportamento amigável, compartilham informações, mas não formam uma equipe de trabalho, porque cada um é movido por um interesse próprio, que é aprovar no final do curso.

Em uma empresa sucede exatamente o mesmo. Em um departamento no qual umas quantas pessoas trabalham efetuando o mesmo trabalho e dividindo o mesmo chefe, isso configura um grupo, e não uma equipe.

Figura 1.1 Grupo e equipe



Diferenças entre grupo e equipe

A seguir estabelecemos algumas diferenças principais entre grupo e equipe para esclarecer tal conceito.

No livro *Aprender a liderar equipes*, Rafael Goberna expõe algumas dessas diferenças:

Grupo	Equipe
Cada membro é responsável por si mesmo	Cada membro é responsável por si mesmo, mas também existe uma responsabilidade compartilhada
Liderança única	Papéis de liderança compartilhados
Ênfase no resultado	Ênfase no resultado e processo
Alta importância da hierarquia	Baixa importância da hierarquia
Comunicação limitada	Comunicação aberta
Individualidade	Individualidade e colaboração
Objetivos individuais	Objetivos compartilhados
Controle extremo	Mais autonomia
Resultados individuais	Resultados compartilhados
Avaliação individual	Avaliação global e individual
Aprendizado individual	Aprendizado individual e organizacional
Inibição frente aos conflitos	Resolução coletiva dos resultados



Trabalho em equipe

Trabalhar em equipe é muito enriquecedor, porque, como seres humanos, precisamos ser reconhecidos por outros, sentir-nos respeitados, qualificados e úteis. Além disso, o trabalho em equipe é uma boa oportunidade para crescer como pessoa.

Porém, é preciso criar condições para que a equipe possa se desenvolver corretamente. É essencial que os membros estejam convencidos da importância da tarefa e trabalhem em conjunto, visando conquistar o objetivo global da empresa.

É importante ser consciente de que *ninguém é imprescindível, mas todos somos necessários*. Já que, para alcançar um bom trabalho de equipe, todos os membros devem oferecer o melhor de si, sentir-se identificados com o objetivo comum e que - sobretudo - esse objetivo seja importante para eles.

1.2. A IMPORTÂNCIA DE UMA EQUIPE DE TRABALHO

Uma única pessoa seria incapaz de realizar todas as ações que levam ao sucesso de uma empresa, por isso precisamos de alguns “companheiros de viagem”. Estes são os complementos necessários para compartilhar tarefas, objetivo e o sucesso da missão. Isto significa que deve haver uma equipe de trabalhadores com um objetivo comum, ligados à visão e missão da empresa a que pertencem; e que, acima de tudo, sintam-se integrados.

É imperativo que a equipe se sinta dessa forma e que cada membro esteja ciente de que seu trabalho está ligado ao dos outros membros.

Além disso, não podemos esquecer que trabalhar em equipe é um valor acrescentado para qualquer trabalhador, porque, além de ser seu sustento, existe a possibilidade de se enriquecer como pessoa, trabalhador e parceiro.

As equipes são as bases das organizações. Atualmente uma empresa alcança o sucesso por ter desenvolvido uma política de forte desempenho, capaz de promover o desenvolvimento das equipes.

A importância do trabalho em equipe surge porque se considera que, quanto mais as pessoas se dedicam na execução de uma atividade, melhores, positivos e eficazes serão os resultados.

O trabalho em equipe também implica que se pode vir a entender e aprender mais profundamente sobre seus pares conhecendo suas capacidades, limitações ou restrições, assim como sua maneira de pensar e enfrentar as diferentes situações apresentadas.

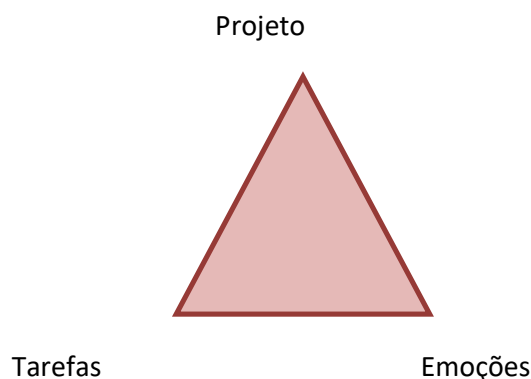
Também é importante como forma de praticar nossas habilidades sociais com toda a equipe, visto que, como sociedade, temos que nos relacionar. A comunicação - seja pessoal ou empresarial, neste caso, é um dos aspectos mais importantes de uma empresa, e especialmente de uma equipe de trabalho. Sem comunicação e entendimento entre os membros de uma equipe não haverá coesão, e, portanto, os objetivos propostos não serão alcançados, porque, como já citamos, nem tudo é passível de ser alcançado por nós mesmos.

1.3. PROPOSTA: CRIAR UMA EQUIPE

Construir uma equipe não é um processo de reunir um número de trabalhadores e submetê-lo a um trabalho em conjunto, é concordar com as vontades de todos os seus membros. Criar uma boa equipe converge sobre um grupo humano:

- ✓ Perfis profissionais complementares, capazes de realizar tarefas complexas;
- ✓ Cooperação em um clima emocional;
- ✓ Missão e projeto empolgantes, com direção e liderança de equipe adaptados fundamentalmente ao perfil da tarefa e/ou tarefas a serem executadas.

Todos estes pontos devem estar equilibrados: o que se pedirá ao grupo e o que esse irá receber em troca deve ser proporcional.

Figura 1.2 O tripé para construir uma equipe

Outro aspecto importante para criar uma equipe eficaz é confiar em seus membros e fazer com que todos trabalhem *lado a lado*. Eles deverão estar motivados para executar tarefas, alterar aspectos necessários e confrontar o líder, entre outros aspectos. É preciso incentivá-los a usar sua experiência de trabalho e colocar em prática as competências profissionais necessárias.

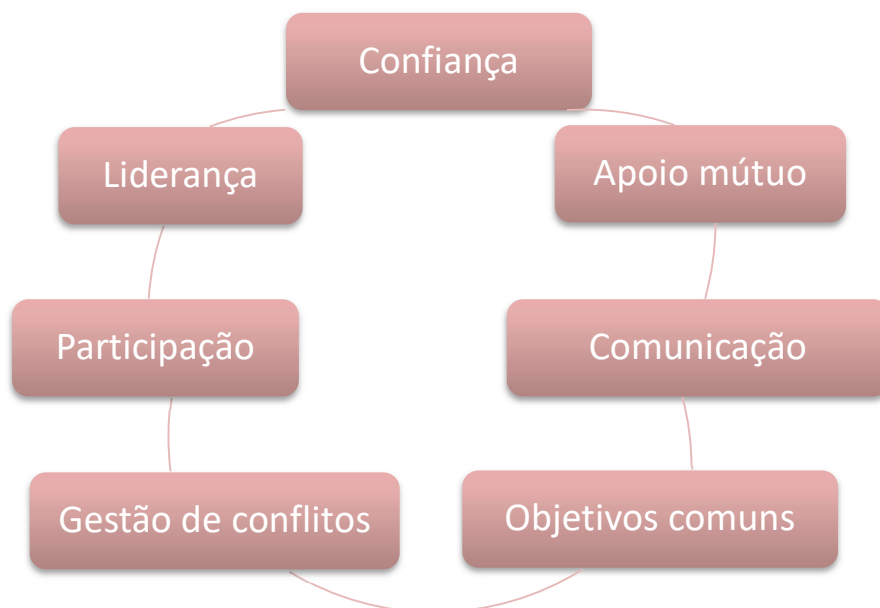
Deve-se ter em conta sempre um aspecto muito importante: entender as pessoas que trabalham conosco, com nossa equipe e aprender como trabalhar cooperativamente com elas.

A seguir indicamos uma série de obrigações necessárias para levar a cabo a construção de uma equipe:

- Estar ciente das emoções, para ser capaz de melhorar e aumentar a autoestima da equipe e ser capaz de modificar os ânimos pouco favoráveis;
- Manter o equilíbrio anímico;
- Saber transmitir aos membros motivação, entusiasmo e confiança;
- Controlar os impulsos, ou seja, ter autocontrole;
- Confiar na equipe, já que dela depende os resultados;
- Saber delegar;
- Ser coerente com as ações que serão desenvolvidas.

Na figura a seguir, indicamos os parâmetros para o bom funcionamento da equipe:

Figura 1.3 Parâmetros que determinam o bom funcionamento da equipe



1.4. CLASSIFICAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO

Há muitas maneiras de classificação, fazendo com que sua definição seja bem extensa. Existe uma classe de grupos classificados de uma concepção não deliberada: formais e informais.

Equipes formais de trabalho

As equipes formais são aquelas reconhecidas oficialmente para fins específicos, ou seja, são grupos criados para realizar tarefas essenciais. Um exemplo é a constituída por um chefe de departamento e seus colaboradores ou um líder de equipe que pertença a um departamento da empresa juntamente com os membros da equipe.

Características das equipes formais

DIMENSÃO	EQUIPE FORMAL
Objetivo principal	Benefício, eficiência e serviço
Origem	Gerência geral
Influência sobre os integrantes	Autoridade e recompensas materiais
Comunicação	De superior a inferior (canal formal)
Líder	Designado pela organização
Relações interpessoais	Estabelecidas pelas normas de trabalho
Controle	Ameaças e uso de recompensas

Equipes informais de trabalho

Estas equipes tendem a desempenhar tarefas e atividades não especialmente necessárias para a organização, mas importantes para a empresa.

Estes grupos informais apresentam uma série de características. Por exemplo: os membros se reúnem naturalmente em uma situação de trabalho, uma vez que são equipes que surgem espontaneamente, ou seja, uma equipe informal não é reconhecida pelo organograma e não é criada oficialmente para servir a um propósito específico, pois surge das relações naturais entre as pessoas.

Essas equipes de trabalho também são conhecidas como *equipes de interesse*, porque seus membros se reúnem para alcançar um propósito comum ou uma causa comum como, por exemplo, uma preocupação pelas condições de trabalho.

Não são necessariamente grupos com uma influência negativa sobre a empresa, uma vez que podem ter um impacto positivo sobre a ocupação ou desempenho do trabalho. Outros aspectos positivos sobre esses grupos é que podem ajudar a satisfazer as necessidades sociais dos seus membros, já que o trabalho formal não satisfaz integralmente.

Características das equipes informais

DIMENSÃO	EQUIPE INFORMAL
Objetivo principal	Satisfação e segurança dos membros
Origem	Espontâneo
Influência sobre os integrantes	Personalidade
Comunicação	De pessoa a pessoa, todos os canais
Líder	Surge espontaneamente no grupo
Relações interpessoais	Espontâneas
Controle	Mediante sanções sociais estritas

Os grupos não se classificam unicamente em formais ou informais, existem várias formas de classificá-los. A seguir aprofundamos a classificação das equipes em função da tarefa. Joseph Boyett e Jimmie Boyett também o expuseram no guia empresarial *Lo mejor de los Gurús*.

Equipes de trabalho

- **Equipes interfuncionais:** Formados por funcionários do mesmo nível hierárquico de diferentes áreas de trabalho, que se reúnem para realizar uma tarefa.

Nestas equipes deveriam estar presentes os gerentes de todas as áreas da empresa, já que comprometeriam os membros e simplificariam a aceitação das mudanças que deverão ser realizadas nas seções da empresa que dependem deles.

- **Equipes para solucionar problemas:** Integram-se de forma organizada para alcançar um objetivo comum, aproveitar o talento de todos e ajudar uns aos outros.

A fim de alcançar um resultado adequado, é necessário que quem coordene esta equipe de trabalho seja especialista na gestão de equipes e conheça corretamente a área de planejamento.

- **Equipes para melhorar o rendimento:** A razão da criação dessas equipes é que consigam alcançar de forma eficaz seu objetivo e melhorar o rendimento laboral.
- **Equipes de processos:** São equipes criadas para evoluir e desenvolver ao longo do tempo (desde o início até o fim do grupo) ou através da maturidade (se o grupo for inicialmente ineficiente, até que conquiste eficiência).
- **Equipes de integração:** Nessas equipes a cooperação é essencial para a implementação. Nenhum indivíduo da equipe tem conhecimento suficiente para resolver o problema por si só. Assim, todos os componentes do grupo devem estar envolvidos.
- **Equipes de direção:** Que uma só pessoa dirija a empresa é cada vez mais difícil, por isso se recorre a este tipo de equipes. Os diretores recorrem a seus subordinados diretos, para que enfrentem os objetivos da organização.
- **Equipes de projetos:** Essas equipes são caracterizadas por serem um grupo de colaboradores interdependentes que trabalham em cooperação, para alcançar o objetivo do projeto proposto.

As características principais deste grupo são:

- Compreensão clara do objetivo;
 - Expectativas claras do papel e responsabilidades de cada um;
 - Orientação aos resultados desejados;
 - Alto nível de cooperação e colaboração entre todos os membros da equipe;
 - Alto nível de confiança.
- **Equipes autogeridas:** Projetam o trabalho para efetuar e executar a operação. A principal característica é o fato de não estarem organizados com a hierarquia e burocracia tradicionais em que cada membro da equipe executa uma tarefa,

dependendo do cargo que possui, mas sim as tarefas são divididas de acordo com os desejos de cada membro. Além disso, não há um chefe ou líder que tenha mais poder sobre os outros.

Estas equipes têm várias vantagens:

- Mais flexibilidade;
 - Redução de custos operativos;
 - Melhora na qualidade e serviço ao cliente;
 - Rápida resposta às mudanças tecnológicas;
 - Têm em conta as necessidades dos trabalhadores;
 - O empregado (membro da equipe) se compromete totalmente com a organização;
 - Têm poder atrativo sobre as pessoas.
- **Equipes semiautônomas:** São equipes com poucos trabalhadores e com um objetivo comum. Os trabalhadores têm autonomia para tomar decisões sobre a tarefa que realizam e da qual todos são responsáveis conjuntamente.

Estas equipes fomentam a autorrealização por meio do trabalho e fazem dele uma atividade grupal e social.

- **Equipes virtuais:** É um grupo novo, mas cada vez mais comum nas organizações atuais. Pode-se definir como um grupo reduzido de pessoas que realizam quase todo o seu trabalho de forma colaborativa por meios eletrônicos.

Ao trabalhar em um ambiente virtual, os membros da equipe expõem problemas e procuram um consenso sobre qual é a melhor forma de enfrentá-los. Não obstante esta equipe apresenta alguns inconvenientes, visto que os ambientes eletrônicos podem causar problemas e ocorre a falta da relação interpessoal entre os membros.

Todas estas categorias de tipos de equipes de trabalho podem ser agrupadas em três tipos:

I. Equipes de trabalho:

- ✓ Acrescentam valor à empresa;
- ✓ Elaboram, transformam, vendem e atendem os clientes internos ou externos.

II. Equipes de aperfeiçoamento:

- ✓ Aconselham a fazer mudanças na direção, para melhorar custos e processos ou qualidade;
- ✓ Podem ser equipes temporais.

III. Equipes de integração:

- ✓ Asseguram-se de que o trabalho esteja coordenado em toda a organização;
- ✓ Conectam duas ou mais equipes de trabalho, representam o vínculo de trabalho entre as equipes e a equipe de aperfeiçoamento.

1.5. PAPÉIS DAS EQUIPES DE TRABALHO

Nem todas as pessoas têm o mesmo comportamento. Cada um tem sua própria personalidade, caráter, maneira de trabalhar, pensar, e, ainda que todos estejam empenhados em atingir o objetivo, se atua de diferentes maneiras.

Como dizem os psicólogos: os indivíduos, no trabalho, desenvolvem *papéis* e, em uma equipe, cada membro desenvolve e interpreta o seu papel.

As pessoas executam seus próprios papéis através de diferentes aspectos:

- A personalidade do indivíduo;

- Sua formação;
- Experiência;
- Habilidades e competências;
- O que pensa o indivíduo do que os demais pensam dele;
- Que imagem crê que os demais possuem da sua personalidade.

De acordo com o Dr. Meredith Belbin (1970), o papel da equipe é a nossa tendência particular de nos comportarmos, contribuirmos e relacionarmos socialmente.

Temos que ter em conta e distinguir o papel que pretendemos assumir, aquele que acreditamos assumir, aquele que os outros esperam que nós representemos, aquele que atribuímos e o papel que realmente assumimos.

Antes de classificar os diferentes papéis ou funções, vamos listar os diferentes tipos de personalidades que se manifestam em uma equipe:

- Agressivas e pacíficas;
- Alegres;
- Autoritárias;
- Tímidas;
- Carismáticas;
- Egoístas;
- Intolerantes;
- Amorasas.

Na continuação, enumeramos os diferentes papéis dentro de uma equipe de trabalho:

O líder

- Personalidade forte;
- Assinala o caminho para os restantes membros da equipe;
- Cria condições para que o grupo desenvolva suas tarefas com eficácia.

**O coordenador**

- Orienta e guia;
- Recorda os objetivos e formas de trabalho;
- Encarrega-se do *como*.

**O Especialista**

- Possui os conhecimentos e habilidades necessárias para as efetividades essenciais do grupo;
- Criativo e imaginativo.

**O animador**

- Mantém certa jovialidade;
- Encarrega-se da existência de um bom ambiente no grupo;
- Preocupa-se com a existência de uma boa relação entre todos os membros.

**O investigador**

- Recolhe acontecimentos e dados sobre a tarefa;

- Possui informação útil para o grupo.

O secretário

- Memória do grupo;
- Recapitula todo o processo da equipe.

O observador

- Mantém-se um pouco afastado do grupo;
- Pode dar ao grupo um *feedback* sobre a situação da equipe.

Além desses papéis, existem também outros tipos, denominados papéis negativos, que são um obstáculo para a evolução da equipe:

O dominador:

- ✓ Influencia o grupo através da agressão, manipulação e assédio, por exemplo;
- ✓ Cria emoções negativas, como raiva ou desânimo.

O mentiroso:

- ✓ Reclama a atenção para si mesmo;
- ✓ Desvia o grupo do caminho proposto.

**O resistente:**

- ✓ Exerce uma resistência ao processo da equipe;
- ✓ Pode chegar a deter os avanços do grupo.

O submisso:

- ✓ Não opina;



- ✓ Comportamento baseado no medo;
- ✓ Insegurança;
- ✓ Pode chegar a ser um bode expiatório.

O acusador:

- ✓ Distribui a culpa aos outros;
- ✓ Faz com que outros membros se desanimem e vivam com sentimento de culpa.

O engraçado:

- ✓ Dá credibilidade a qualquer iniciativa;
- ✓ Rompe a unidade de ação do grupo.

1.6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO DE GRUPO

Trabalhar como uma equipe tem uma série de vantagens e desvantagens sobre o trabalho individual que uma pessoa pode exercer. Se conseguirmos explorar todas as vantagens do trabalho de equipe, conquistamos inúmeros resultados positivos que superam os resultados obtidos individualmente.

Vantagens de trabalhar em equipe:

- **Maior conhecimento e informação**

A equipe irá obter mais informações do que qualquer um dos seus membros de forma separada. Os problemas ou conflitos que requerem o uso do conhecimento favorecerão aos grupos em vez dos indivíduos.

- **Mais criatividade**

Uma equipe com diferentes e várias percepções será capaz de encontrar a solução que melhor soluciona o problema.

- **Maior eficácia**

Uma equipe com a coordenação e a cooperação funciona melhor e obtém melhores resultados que um indivíduo que trabalha separadamente.

- **Maior aceitação se há participação**

Há uma necessidade de apoio uns dos outros para resolver eficazmente os problemas e, portanto, se houver participação da equipe, aceitar-se-ão maiores soluções em lugar de ser uma só pessoa quem resolve.

- **Enriquecimento individual e grupal**

O trabalho em equipe faz com que os trabalhadores vejam diferentes pontos de vista, outras perspectivas, conquistem novas informações e conhecimentos, enriquecendo seus membros, individualmente e coletivamente.

- **Compreensão da decisão**

Compreende-se melhor uma decisão tomada entre todos os membros de uma equipe do que uma decisão individual de um companheiro de grupo.

- **Motivação**

Sentir-se parte de uma equipe faz com que os membros trabalhem mais motivados.

Além dessas vantagens, o trabalho em equipe implica o surgimento de uma série de problemas que resulta imprescindível evitar. Eles são:

- **Maior custo de tempo**

É verdade que o trabalho em equipe requer mais tempo do que o trabalho individual. Muitas são as atividades que exigem tempo: fazer com que os membros do grupo cheguem a um acordo, coordená-los e decidir em equipe, por exemplo. Quando os problemas exigem decisões rápidas, as decisões individuais são recomendadas para evitar um custo mais elevado de tempo.

- **Diminuição das responsabilidades**

Um dos problemas do trabalho em equipe é quando os resultados são negativos e as responsabilidades diminuem entre todos os membros: ninguém é realmente responsável.

- **Desacordos**

Um dos principais conflitos em uma equipe de trabalho é a luta de interesses individuais sobre os coletivos, que se torna uma causa muito frequente de conflito e desacordo.

Uma das soluções seria organizar uma discussão para sincronizar a exploração dos diferentes aspectos de um problema e seguir um procedimento. Aqui, o líder é muito importante, já que deve defender os interesses da equipe antes do indivíduo e incentivar a sua coesão.

- **Assumir riscos excessivos**

As decisões mais arriscadas são feitas geralmente em um grupo e não individualmente. O líder da equipe deve definir limites e avaliar as vantagens e desvantagens das decisões de risco e evitar tudo que possa ser um inconveniente, conflito ou levar a um resultado negativo.

Todos esses defeitos podem desaparecer completamente se a equipe atinge um alto grau de maturidade.

1.7. FASES DE EVOLUÇÃO NAS EQUIPES DE TRABALHO

Para alcançar os objetivos desejados e com o menor desgaste possível, é necessário saber em que etapa se encontra a equipe de trabalho atualmente e fazer os ajustes pertinentes.

Distinguimos cinco etapas que evoluem gradualmente:

I. Etapa de formação

Envolve a entrada inicial de membros individuais em uma equipe de trabalho. É uma fase em que as primeiras tarefas e o conhecimento interpessoal são promovidos.

Caracteriza-se pela grande incerteza sobre o propósito, estrutura e liderança do grupo, entre outros aspectos. Os membros podem não se conhecer e quando se reúnem surgem diferentes questões: o que a equipe pode me oferecer? Como eu posso contribuir? Minhas necessidades serão satisfeitas ao mesmo tempo em que meu trabalho e esforço cubram as necessidades da equipe?

Esta etapa está concluída quando os membros da equipe se consideram parte de um todo.

II. Etapa de tormenta ou conflito

Período de ebulição emocional. Existem conflitos internos em relações interpessoais como raiva, hostilidade aberta e mesmo conflito para ver quem dirige a equipe, entre outros exemplos.

Pode ocorrer o desenvolvimento de subgrupos em função das áreas de consenso e discordância em relação às tarefas da equipe ou a forma de atuar. Os membros aceitam a existência do grupo, mas resistem as várias restrições impostas por sua individualidade.

Ocorrem mudanças importantes conforme são definidas as tarefas e os membros compreendem os estilos pessoais dos outros membros. Essa fase termina quando existe uma hierarquia de liderança clara.

III. Etapa de normalização

Os membros coordenam-se como uma unidade de trabalho e tendem a operar com regras de conduta compartilhada. Assim, são estabelecidas estreitas relações de trabalho e começa a coesão da equipe.

Pouco a pouco se nota um sentido de identidade e pertencimento na equipe. Os membros tendem a desenvolver sentimentos iniciais de proximidade, expectativas compartilhadas, divisão de trabalho e acordos.

Aqui cabe ressaltar que é muito mais importante manter a equipe unida do que se fixar somente na realização bem-sucedida - ou não - da tarefa.

A etapa de normalização termina quando a estrutura do grupo se solidifica e há uma série de expectativas que definem o caráter da equipe.

IV. Etapa de desempenho

O que realmente importa aos membros da equipe é executar corretamente a tarefa. A equipe está mais madura, devidamente organizada e funciona bem. Existe uma integração total, em que seus membros são capazes de enfrentar criativamente as tarefas e superar qualquer conflito interpessoal.

O principal desafio nesta fase é aperfeiçoar as relações essenciais para trabalhar em conjunto e executar as operações como uma unidade integrada.

V. Etapa de clausura (somente para os grupos temporais)

Os membros da equipe se preparam para a separação. É muito comum que os grupos temporários operem em forma de comissões ou projetos. No melhor dos casos, os membros se dissociam com a sensação de que os objetivos importantes foram alcançados.

Esta fase termina com o reconhecimento da participação dos membros e o sucesso da equipe.

Figura 1.4 Etapas no desenvolvimento de uma equipe

FORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Incerteza- Conhecimento interpessoal e primeiras tarefas
CONFLITO	<ul style="list-style-type: none">- Relações interpessoais (ebulição emocional)- Subgrupos
NORMALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Unidade de trabalho, coordenação- Coesão
DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none">- Equipe madura- Integração- Organização
CLAUSURA	<ul style="list-style-type: none">- Comissões e projetos- Desintegração- Objetivos logrados