

# DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Eixo: Pessoas



GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO

*Secretaria de Gestão e Recursos Humanos*



Escola de Serviço Público do  
Espírito Santo - Esesp

# DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Eixo: Pessoas

2022

1

GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e  
Recursos Humanos



## CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O que preciso  
melhorar?

Quais são as minhas  
forças?

Expectativas?

3



## OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma visão inovadora em diferentes aspectos voltados para aprimorar habilidades, atitudes e comportamentos visando o desenvolvimento de equipes de trabalho.

4



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar, através de autoavaliação, suas maiores forças e fraquezas no relacionamento intergrupais e interpessoais.
- Proporcionar um espaço para discussão, avaliação e conclusão das posturas e atitudes que deverão ser implementadas para um ambiente de cooperação mútua e comprometimento com os resultados da equipe no contexto da gestão pública.

5



## PROGRAMA

### **Unidade I - Integração e desenvolvimento interpessoal.**

- Autoconhecimento e sua influência nas relações interpessoais e intergrupais.
- Otimizando a comunicação através de posturas assertivas.
- Feedback construtivo e permanente.

6



## PROGRAMA

### Unidade II - A equipe no contexto organizacional.

- Diferenças entre grupos e equipes
- Desafios para a formação de uma equipe
- A diversidade na equipe de trabalho
- O conflito de gerações

7



## PROGRAMA

### UNIDADE III - A formação de equipes integradas e cooperativas

- Cooperação x competição
- Decisão por consenso
- Dinamizando esforços, através da relação de ajuda

8



## PROGRAMA

### UNIDADE IV - Plano de desenvolvimento para uma equipe produtiva

- Planejamento e monitoramento com foco em resultados.
- Exercitando o perfil produtivo da equipe.
- Predisposição para a ação: satisfação com o resultado coletivo.

9



## UNIDADE I

### Integração e Desenvolvimento Interpessoal

10



## PROGRAMA

### Unidade I - Integração e desenvolvimento interpessoal.

- Autoconhecimento e sua influência nas relações interpessoais e intergrupais.
- Otimizando a comunicação através de posturas assertivas.
- Feedback construtivo e permanente.

11



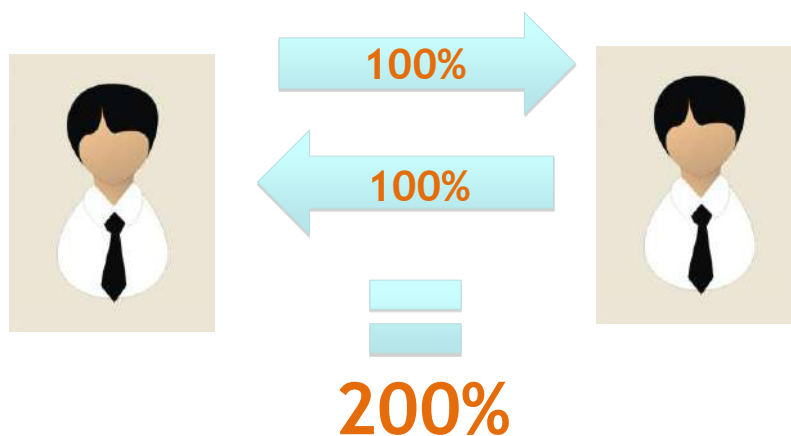
### Autorresponsabilidade x Autoconhecimento



12



## RESPONSABILIDADE 200%



13



## MODELO MENTAL: FORMA PADRONIZADA DE PENSAR



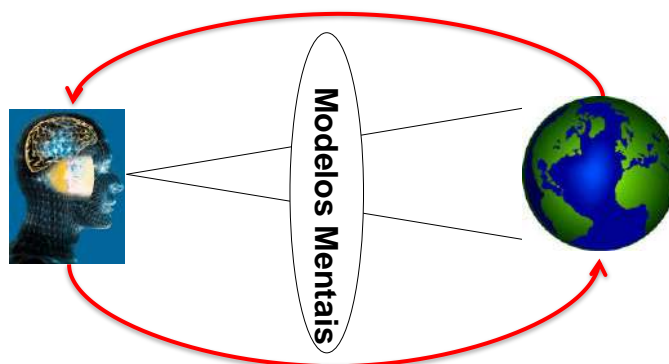
Sistema de valores, crenças, generalizações, imagens e pressupostos arraigados que influenciam a maneira de observar.

14





## Percepção



**Emoções**  
**Ação**

15



**Vemos o mundo e atuamos  
nele através do  
nosso modelo mental**

**Opiniões**

**Julgamentos**

Vemos o mundo e  
atuamos nele através  
da nossa maneira de ver

Vemos o mundo e  
atuamos nele gerando  
algumas complicações

16



**Fatos** ≠ Julgamentos

**Dados** ≠ Opiniões

Fatos - verdadeiros  
ou falsos  
Opiniões - fundadas  
ou infundadas

17



## JULGAMENTOS



*“João chegou tarde às últimas três reuniões” - Observação/fato.*



*“João não está interessado no nosso projeto/reunião” - Opinião/julgamento.*

18



## JULGAMENTOS PRODUTIVOS

1. Humildade: admitir que é minha opinião e não um fato.
2. Fundamento: observações e exemplos.
3. Padrão: qual é a medida utilizada para emití-lo?
4. Processo de razão: como chego a essa conclusão a partir dos dados que obtive?
5. Objetivos: qual finalidade me move ao emití-los?  
Para quê?  
Qual a preocupação, o desejo ou a incumbência que tenho?

19



## A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

- Complexidade da informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações.



20



## DESAFIO: COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

- Colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade.



21



## OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE POSTURAS ASSERTIVAS



22



## COMPORTAMENTOS BÁSICOS DO SER HUMANO



- Agressivo
- Passivo
- Passivo/agressivo
- Assertivo

23



## COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Mais que um comportamento - uma filosofia de vida!

Firmeza acompanhada de verdade!

- Valores
- Atitudes
- Pensamentos
- Sentimentos

24



## ASSERTIVIDADE

**AFIRMAR** - Afirmarem do latim, tornar Firme, Consolidar.  
Declarar com firmeza, com grande confiança.

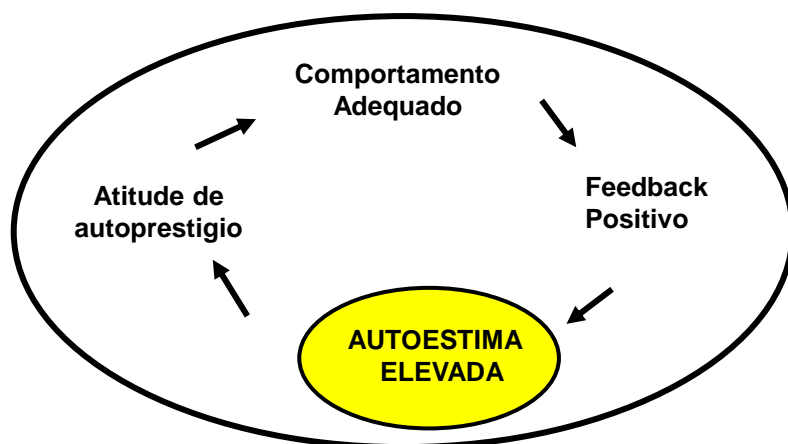
**FILOSOFIA DE VIDA** - Assumir Suas Próprias Escolhas



25



## COMPORTAMENTO ASSERTIVO



Fonte: Revista Vencer/nov.2002

26



## COMPORTAMENTO ASSERTIVO

Direito a:

- Tomar as próprias decisões.
- Não justificar seu comportamento.
- Escolher não ser responsável pelo solução dos problemas das pessoas.
- Mudar de opinião, cometer enganos e ser responsável por eles.
- Dizer “não sei” e “não compreendo”.
- Ser independente da boa vontade dos outros.
- Ser ouvido e levado a sério.
- Reconhecer e aceitar que o outro também tem os mesmos direitos.

27



## ATITUDES DE ASSERTIVIDADE

- Autoestima - aceitação, confiança e respeito por si mesmo
- Determinação - foco e clareza aonde quer chegar
- Empatia - sentir o que o outro está sentindo em determinada situação
- Adaptabilidade - adequar a comunicação
- Autocontrole - usar a racionalidade para gerenciar emoções
- Tolerância à frustração - aceitar que não podemos só ouvir o sim
- Sociabilidade - Tratar as pessoas sem ideias preconcebidas.

28



## ASSERTIVIDADE - O QUE VOCÊ GANHA?

- Relações maduras
- Capacidade para colocar limites aos agressivos
- Estimula o passivo a se posicionar
- Resolve problemas sem buscar culpados
- Habilidade para expressar-se com tranquilidade
- Humildade para pedir ajuda
- Autoridade com tranquilidade
- Defesa para não se deixar manipular
- Controle dos seus medos

29



## ESCUITA ATIVA

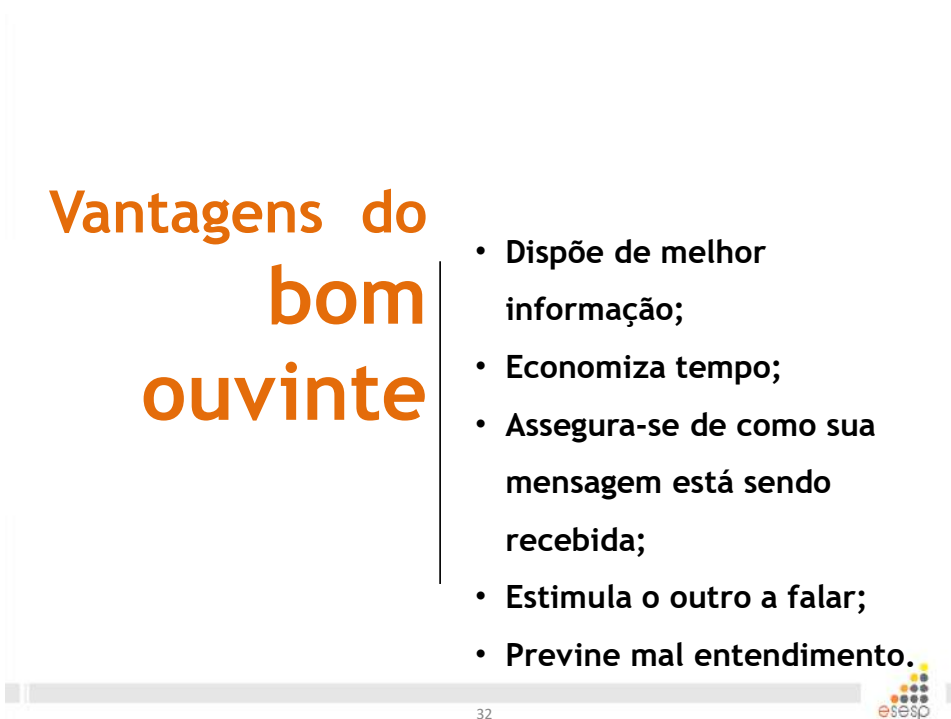


É o modo estruturado de ouvir e de responder, focando a atenção na pessoa que está falando.

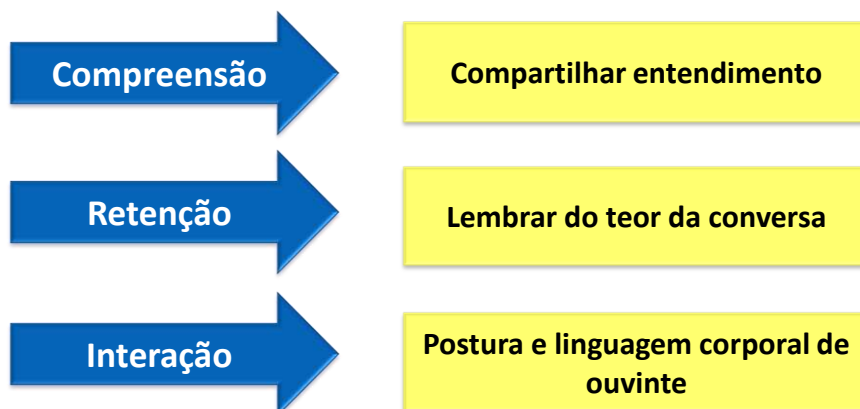
30







## ELEMENTOS DA ESCUTA ATIVA



33



## BARREIRAS DA ESCUTA ATIVA

The illustration shows two identical cartoon characters, one on the left and one on the right. Each character has a thought bubble above their head. The character on the left has a thought bubble that says: "Ele não quer falar? Então também não lhe digo nada!". The character on the right has a thought bubble that says: "Não falo para ele. Ele que fale primeiro!". To the right of the characters is a blue-bordered box containing a list of barriers to active listening.

- Indiferença
- Impaciência
- Preconceito
- Preocupação
- Posição - status social
- Falta de oportunidade

34



## Perguntas poderosas

Principal ferramenta para gerar a compreensão da escuta ativa.



35



## Perguntas Poderosas

- Estimular reflexão
- Encorajar a descoberta
- Questionar suposições e crenças limitantes
- Impulsionar a busca de soluções e ações

36



## FEEDBACK CONSTRUTIVO E PERMANENTE



Ferramenta que facilita o processo de aprendizagem que estimula o outro a transformar sua maneira de “ observar o mundo” e assumir responsabilidade por suas ações.

37



## FEEDBACK



38





... **algo negativo**. As pessoas não costumam dar *feedback* positivo



... o que foi que fiz de **errado**?



... chiiiiiiii!!!! já vem **problema**....



... lá vem **bomba**...



... em um "**puxão de orelhas**"

39



## POR QUE É DIFÍCIL DAR E RECEBER

## FEEDBACK



É difícil admitir nossos pontos falhos!!!!

40



**FEEDBACK****É ESPELHO**

Se não sabemos como somos vistos pelos outros, aumentamos o risco de repetir os mesmos comportamentos que estão impedindo nosso crescimento.

41


**DICAS PARA APRENDER  
A RECEBER**
**FEEDBACK**

- Abertura para pensar sobre o que lhe foi dito.
- Você não é perfeito.
- Ouvir nem sempre é fácil e agradável.
- Busque outras percepções.
- Percepções não são certas e nem erradas.
- As pessoas têm percepções diferentes.

42



## DICAS PARA APRENDER A RECEBER

### FEEDBACK



- Não se justifique.
- Peça exemplo.
- Não faça um contra ataque.
- Não tente convencer sua contraparte de que você está com a razão.
- *Feedback* gera desconforto.
- O bom *feedback* é aquele que te faz mudar.
- Agradeça e diga que irá refletir

43



## COMO FORNECER FEEDBACK

- 1) **CONTEXTO PARA A CONVERSA:** estado emocional, tempo disponível e o lugar da conversa.
- 2) **DADOS E OBSERVAÇÕES:** fatos e dados onde fundamentamos nossa opinião: Quando eu observo você fazer...
- 3) **INTERPRETAÇÃO E JULGAMENTOS:** julgamentos produtivos. Falar na 1ª pessoa: Na minha opinião...
- 4) **EMOÇÃO:** “Frente a isto me sinto...” ( alegria , tristeza, medo, enjoo...)

44



## COMO FORNECER FEEDBACK

5. **INTERESSE E ASPIRAÇÕES:** por que importa e interesse neste diálogo. Expressar as **aspirações**, ou o que eu desejo....
6. **PEDIDO EFETIVO:** Por isto lhe peço... Ou meu pedido é.....  
São pedidos concretos e observáveis.
7. **INDAGAÇÃO:** “Quero saber o que você pensa sobre isto... ou qual sua opinião...”
8. **COMPROMISSO:** **Projeção de ações futuras...** Expandir ou corrigir a capacidade efetiva.

45



## COMO PEDIR FEEDBACK

1. Quais são as minhas principais competências?
2. Qual é a minha maior habilidade?
3. Dê-me exemplos de quando eu utilizo essa habilidade?
4. Que competência eu poderia desenvolver para gerar mais resultados?
5. No que posso melhorar?

46





## COMO PEDIR FEEDBACK

6. Você pode me dar exemplos de pessoas que têm essa competência e a usam para obter ótimos resultados?
7. Se você estivesse no meu lugar, o que você faria para melhorar os resultados da nossa organização?
8. Cite 3 a 5 pontos que podem ser melhorados na minha atuação.
9. Cite 3 a 5 pontos fortes na minha atuação profissional.
10. Por onde eu poderia começar uma mudança? Sugira uma ação simples e fácil de ser implementada.

47



## UNIDADE II

### A EQUIPE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

48



## PROGRAMA

### Unidade II - A equipe no contexto organizacional.

- Diferenças entre grupos e equipes
- Desafios para a formação de uma equipe
- A diversidade na equipe de trabalho
- O conflito de gerações

49



**GRUPO**  **EQUIPE**

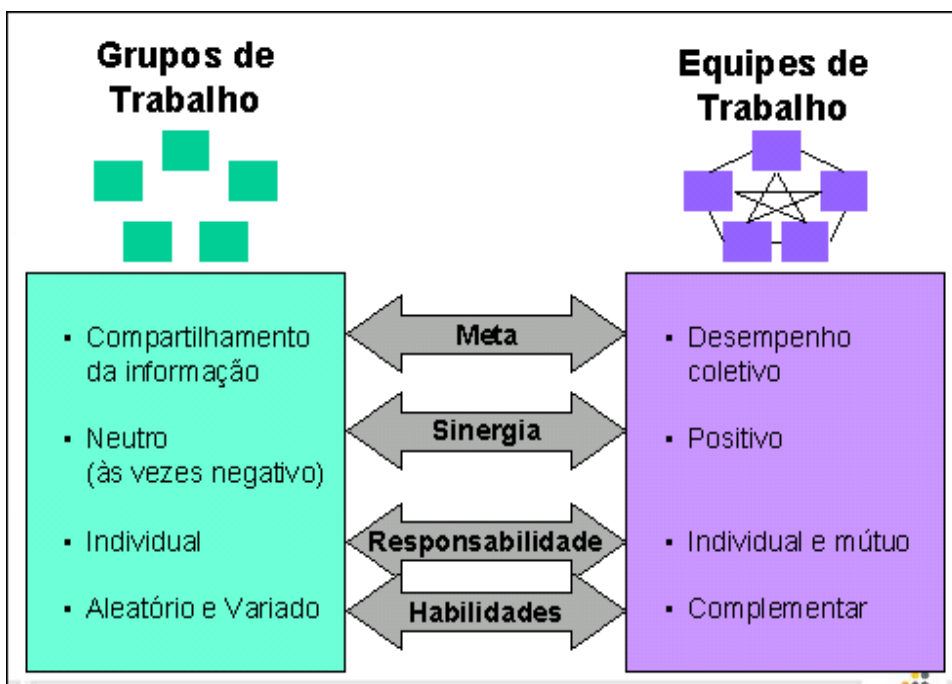
50



## DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPE

Grupo	Equipe
Trabalhar “sozinho”	Trabalhar “Juntos”
Ênfase nas habilidades técnicas	Ênfase nas habilidades interdisciplinares (interpessoal)
Atividades e tarefas estritamente definidas	Tarefas (habilidade e conhecimento amplo)
Coordenadores determinam o trabalho	Coordenadores e equipe determinam e planejam juntos
Informações restritas ao coordenador	Informações compartilhadas entre todos
Recompensa no desempenho individual	Recompensas individuais e de equipe
Assumir riscos é desencorajado e punido	Assumir riscos é encorajado

51



52



## COMO UM GRUPO SE TORNA UMA EQUIPE?



53



## EXISTE ENTRE OS MEMBROS

- Confiança;
- Empatia;
- Respeito a individualidade;
- Comunicação aliada a interação;
- Afetividade;
- Afinidade.

54



## CINCO DESAFIOS DAS EQUIPES

- Os membros confiam uns nos outros.
- Envolvem-se em conflitos de ideias sem censura.
- Comprometem-se com as decisões e planos de ação.
- Eles chamam uns aos outros à responsabilidade.
- Eles se concentram na realização dos resultados coletivo. E não somente os individuais!!!!

55



## O FUNCIONAMENTO DA EQUIPE

PROCESSO DE  
TRABALHO

TIPO DE TRABALHO  
EXECUTADO

CONHECIMENTOS E  
HABILIDADES  
NECESSÁRIOS

COORDENAÇÃO

PLANO DE TRABALHO

56



## SINERGIA

O todo supera a soma das partes!!!!



57



## DIVERSIDADE

- "Temos o direito a sermos iguais quando a diferença nos inferioriza. Temos o direito a sermos diferentes quando a igualdade nos descaracteriza."



Boaventura de Souza Santos

58



## DIVERSIDADE

Qual será o significado que atribuímos à diferença e à diversidade?



59



## CONCEITO DE DIVERSIDADE

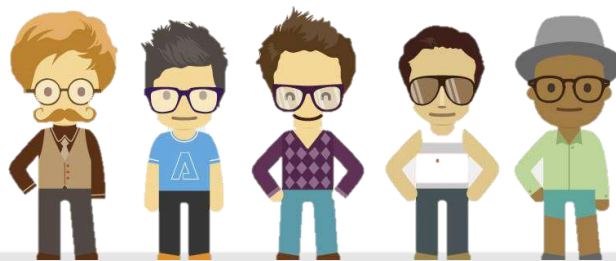
- A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero.
- Estende-se à idade, história pessoal e profissional, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, e até mesmo o status de privilégio ou de não privilégio dentro da organização.

60



## O CONFLITO DE GERAÇÕES

- Identifique a sua geração e suas características.
- Quais são as suas maiores dificuldades na convivência com outras gerações?
- Discussão com todo o grupo.



61



## UNIDADE III

### A FORMAÇÃO DE EQUIPES INTEGRADAS E COOPERATIVAS

62





## PROGRAMA

### UNIDADE III - A formação de equipes integradas e cooperativas

- Cooperação x competição
- Decisão por consenso
- Dinamizando esforços, através da relação de ajuda

63



## COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Senso de propósito- visão e missão compartilhada	Cada um por si
Comunicação aberta- dizem o que pensam. Conflito no nível das ideias	Escondem o “jogo”. Conflito entre pessoas.
Confiança e respeito mútuo.	Desconfiança em relação as intenções dos outros. Desrespeito.
Liderança compartilhada	Liderança disputada.
Flexibilidade e adaptabilidade focada em resultado.	Faz valer a sua opinião, independente do resultado
Aprendizagem contínua- aprendem com os erros dos outros e seus próprios erros.	Apontam o erro dos outros e têm dificuldade para aceitar seus próprios erros

64



## DECISÃO POR CONSENSO



65



## MITOS DO CONSENSO

- Consenso é utópico
- Consenso é igual a mediação de conflitos
- Consenso é só usado em situações de conflito



66



## TOMADA DE DECISÕES POR CONSENSO REQUER

- Papéis e prestação de contas claramente pré-definidos (dentro do arranjo e em relação às entidades representadas).
- Princípios comuns para trabalhar em conjunto.
- Prioridades comuns para agir juntos.

67



## CONCEITO DE CONSENSO

“Consenso é quando **todos** podem “conviver” com a solução acordada, aprovada sem objeção”.



Fonte: Conselho da Bacia do Rio Fraser

68



## Construção do Consenso

### Vontade

- Partes envolvidas se reúnem em boa-fé.
- Posições pré-assumidas são substituídas por perspectivas bem informadas.
- Diálogo substitui debate.
- “Os egos devem ficar estacionados à porta”.
- Compromisso com diálogo e resultados onde todos saem ganhando .
- Princípios de cooperação previamente definidos, de forma colaborativa.

69



## Construção do Consenso

### Mecanismos

- Os papéis são claramente definidos e há respeito mútuo aos atributos e obrigações de todos.
- Compromisso em relação à implementação dos resultados e decisões.
- Uso de facilitadores imparciais, especialmente em situações de conflito.

70



## Mudando do Debate para o Diálogo

### DEBATE:

1. Assumir que só há uma resposta e você a tem
2. Ouvir somente para tentar achar falhas na lógica do outro
3. Defender suas posições (falando mais alto se elas não forem convincentes ...)
4. Criticar o ponto de vista da outra pessoa
5. Buscar um resultado que corrobore sua posição

### DIÁLOGO:

1. Assumir que os outros têm algo a acrescentar ao processo.
2. Ouvir com empatia - essencial para a compreensão e o respeito.
3. Trazer à luz suas posições para discussão e análise. Dispor-se a ajudar os outros no reconhecimento de suas posições
4. Re-examinar todos os pontos de vista, buscando pontos em comum
5. Agir criativamente e descobrir novas possibilidades e criar novas oportunidades

71



## SETE PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO

1. IDENTIFICAR E LISTAR O (S) ASSUNTO (S).
2. IDENTIFICAR CADA UM DOS INTERESSES EM RELAÇÃO AO (S) ASSUNTO (S).
3. IDENTIFICAR OPÇÕES E ALTERNATIVAS.
  - Estar disponível para participar de uma chuva de ideias.
  - Separar a identificação de opções da avaliação de opções.

72



## SETE PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO

### 4. AVALIAR AS OPÇÕES.

- Discutir e listar os prós e contras de cada opção.
- Separar a avaliação de opções da seleção de opções.
- Poderá ser necessário voltar ao passo 2 se houver muitas discordâncias.

### 5. SELECIONAR A(S) OPÇÃO (ÕES) PREFERIDA(S).

- Poderá ser necessário voltar aos passos 2, 3 ou 4 se não for possível selecionar uma opção.

### 6. FAZER ACORDOS.

- É sempre útil registrar os acordos em um documento.

73



## SETE PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO

### 7. DISCUTIR A IMPLEMENTAÇÃO, O MONITORAMENTO E AS CONTINGÊNCIAS.

- Quem fará o quê e quando?
- Como será avaliado e monitorado o cumprimento dos acordos?
- Como será a forma de se acordar no caso de surgirem novas circunstâncias, se não se mostrar possível sustentar os acordos, ou se alguns dos acordos forem rompidos?

74



## RELAÇÃO DE AJUDA



75



## RELAÇÃO DE AJUDA

1. **FALSA – ACREDITO QUE ESTOU AJUDANDO, PORÉM NÃO ESTOU.**
2. **REAL – AJUDA CORRETA**

76



## **FALSA RELAÇÃO DE AJUDA**

**SUPER - PROTEÇÃO – FAÇO PELO OUTRO**

**PERSEGUIÇÃO – EXIJO QUE O OUTRO FAÇA SEM  
ENSINAR**

**ABANDONO – DEIXO O OUTRO FAZER SOZINHO**

77



## **AJUDA REAL**

- **PROTEÇÃO - ENSINO**
- **LIMITE – ATÉ ONDE PODE IR**
- **LIBERDADE - AUTONOMIA**

78





## UNIDADE IV

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA UMA EQUIPE PRODUTIVA

79



## PROGRAMA

### UNIDADE IV - Plano de desenvolvimento para uma equipe produtiva

- Planejamento e monitoramento com foco em resultados.
- Exercitando o perfil produtivo da equipe
- Predisposição para a ação: satisfação com o resultado coletivo

80



## PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO COM FOCO EM RESULTADOS



81



## ESTABELECIMENTO DE METAS

- Emprega energia para definir com muita clareza o que pretende alcançar, como e quando.
- Compartilha objetivos com a equipe motivando-a e cobrando os resultados esperados.
- Estabelece objetivos a longo prazo.
- Planeja todos os passos e avalia todos os obstáculos a vencer para chegar lá.

82



## PAPEL DO PLANEJAMENTO

- Decidir para onde a organização precisa ser direcionada, com orientação a longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- Transformar a visão e a missão estratégica em objetivos;
- Elaborar estratégia para atingir os resultados desejados;
- Executar a estratégia escolhida, com eficiência e eficácia;
- Avaliar o desempenho e experimentar novas ideias e oportunidades.

83



## BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

- Agiliza decisões;
- Melhora a comunicação;
- Promove uma consciência coletiva;
- Proporciona uma visão de conjunto;
- Maior delegação;
- Melhora o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo;
- Orienta programas de qualidade;
- Fornece direção única para todos;
- Aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões.



84



## CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO

- Processo permanente e contínuo;
- Sempre voltado para o futuro;
- Se preocupa com a racionalidade na tomada de decisões;
- Visa selecionar entre várias alternativas um determinado curso de ação;
- Sistemico e Interativo;
- Alocação de recursos de forma estudada e decidida;
- Cíclico;
- Função administrativa que interage com as demais.

85



## PLANEJAMENTO

O planejamento é um comportamento ou uma técnica?



86



## COMPORTAMENTO DE PLANEJAMENTO

Questões que envolvem o comportamento de planejamento:

- **Verdade** sobre a situação
- **Desejo** de mudar
- **Poder** para chegar
- **Vontade** que se transforma em ação

87



## PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO

**Tão importante quanto implantar é monitorar!**

- Planeja as atividades através de cronograma.
- Altera o planejamento após análise de resultados diferentes do previsto.
- Mantém dados de desempenho e utiliza-os para tomar decisões.

88



## UM BOM PLANO TÉCNICO...

- Possui consistência entre missão, visão, objetivos, estratégias e implementação.
- Foca no que pode trazer vantagem competitiva.
- É simples o suficiente para ser usado e complexo o bastante para ser útil.
- É flexível para se adequar a condições reais de implementação.



89



## FORMULAÇÃO DE META

- Estabelecer metas de **melhoria dos itens** que tenha sido considerados prioritários e de baixo desempenho.
- Estabelecer metas relacionadas a **forma de atuação** no que diz respeito ao aproveitamento das oportunidades.
- Estabelecer quais as ações que serão importantes para **evitar os efeitos de eventuais ameaças**.



90



## COMPORTAMENTO DE SUCESSO

- Não existe trabalho perfeito; procure descobrir o que há de errado em cada um deles.
- Relacione pelo menos quatro outras soluções, em 80% dos casos, algumas delas se revelará melhor do que a original.
- Tire proveito do talento que os outros possuem, especialmente daqueles que veem as coisas de maneira diferente da maioria.
- Espere o inesperado - com frequência ele acontece; esteja sempre preparado para o pior.
- Nunca diga nunca!!!!



91

## SUCESSO COLETIVO

### EXERCITANDO O PERFIL PRODUTIVO DA EQUIPE



92



## PREDISPOSIÇÃO PARA A AÇÃO: SATISFAÇÃO COM O RESULTADO COLETIVO

Desafio da administração pública: elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento de suas equipes.

93



## COMO DESENVOLVER EQUIPES ?



94





## PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

- Lembre-se que a delegação e a descentralização na tomada de decisões é o principal instrumento de desenvolvimento. "Educar é ensinar a ser livre". Desenvolva os seus subordinados delegando mais efetivamente e mais amplamente.



95



## PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

- Lembre-se que o treinamento é um processo contínuo e permanente. É um desafio de melhoria contínua e de superação dos marcos já atingidos. É uma jornada sem reta de chegada. E o sucesso está na jornada.



96



## REFERÊNCIAS:

- BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada**: vidas contadas e histórias vividas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- PIANCASTELLI, C. H. FARIA, H. P. & SILVEIRA, M. R. O trabalho em equipe. Capturado em 01 de abril de 2011 do site: [http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos\\_apoio/Texto\\_1.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/Texto_1.pdf)
- WILIANS, Richards L. **Preciso saber se estou bem**. Tradução de Antônio Evangelista de Moura Filho - Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- LENCIONI, Patrick. Os 5 desafios das equipes. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- MARTINS, Vera. Seja Assertivo. São Paulo: Campus. 2005.

97



## SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



 **FaceEsesp**  
**esesp.es.gov.br**

