



GESTÃO DE EQUIPES

Núbia Muniz Costa

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autora
Núbia Muniz

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

Setembro, 2020 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

M966g Muniz, Núbia.

Gestão de equipes/ Núbia Muniz; Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. – Recife: Cefospe, 2020.
90p.:il.

1. Gestão de equipes. 2. Liderança. 3. Desempenho profissional. I. Governo do Estado de Pernambuco. II. Secretaria de Administração. III. CEFOSPE. IV. Título

CDD 301.152
CDU 658.3

Sumário

INTRODUÇÃO	5
1. Gestão de Equipes	6
1.1 Breve conceito	6
1.2 Pilares do Grupo e a Teoria da Necessidade	11
1.3 Modelos de Equipe	13
2. Comunicação nas Equipes	18
3. A Importância do Líder na Motivação da Equipe	37
4. Habilidades do Líder	49
5. Aumento de Desempenho nas Equipes	73
5.1 Perfil adequado do Profissional: Papéis de Times	73
5.2. Trabalhar as Emoções Positivas em Equipes sob o enfoque da Ciência do Bem-estar“A Psicologia Positiva”	81
Referências	87
Sobre a Autora	90

INTRODUÇÃO

Em uma organização pública, o trabalho desenvolvido por equipes, cuja meta seja alcançar a eficiência e eficácia na execução de suas atividades laborais, exige habilidades de grupo, requer dedicação, compromisso e qualificação profissional. Para se promover treinamento aos servidores públicos, deve-se pautar nos princípios e nas regras de aprendizagem aplicadas no gerenciamento moderno de trabalho, demonstradas por meio de características do comportamento humano, possibilitando conhecimento de técnicas e estratégias entre os grupos, com vistas a um melhor desempenho em suas funções, habilitando-os para atuarem no Gerenciamento de Equipes.

É importante destacar que o trabalho em equipe é essencial para as organizações, sejam públicas ou privadas.

Um fator primordial que deve ser considerado é a eficácia de uma boa gestão de equipe. É acatar o fato de se delegarem responsabilidades aos colaboradores que, dentro de sua área de atuação, possuam habilidades, experiências e competências para desenvolver demandas de forma quantitativa, qualitativa e produtiva.

Ao se formar uma equipe, é importante que os membros tenham foco nos trabalhos desenvolvidos, visando saber solucionar determinados problemas que possam surgir na rotina de trabalho. Entender quais os aspectos básicos para desenvolver um bom trabalho em equipe também é fundamental para que os liderados possam atingir resultados organizacionais positivos.

O Gerenciamento Organizacional é alicerçado pelos resultados que as equipes oferecem nas suas atividades laborais. Para isso, é necessário que as carências existentes dentro da organização, das tarefas e, também, dos Recursos Humanos sejam identificadas e trabalhadas junto com o capital intelectual, visando identificar as competências e habilidades a serem desenvolvidas, no intuito de se formarem equipes fortes para proporcionar serviços públicos de qualidade. Investir no capital humano é buscar a sustentabilidade diante do exercício da função do colaborador, além da importância de investir em treinamento, desenvolvimento, tendo-se, como resultado destes, profissionais capacitados.

Dessa forma, as temáticas a serem trabalhadas neste curso serão orientadas com os seguintes temas: Breve conceito de gestão de equipes, ciclo de vida da equipe, comunicação entre as equipes, a importância do líder na motivação da equipe, habilidades do líder e o aumento de desempenho nas equipes.

1. Gestão de Equipes

1.1 Breve conceito

É importante destacar que o trabalho em equipe é essencial para as organizações, sejam públicas ou privadas. Segundo o Consultor Tomanini (2009), a Gestão de Equipe pressupõe o fato de se extraírem, mesmo diante de um número menor de funcionários, os melhores resultados possíveis. É necessário dedicar esforços de forma a não somente se gerenciar como também ajudar todo esse rendimento, mantendo dois aspectos importantes: o engajamento e a motivação de todos os membros da equipe.

Sua consolidação acaba se manifestando para agregar um maior alinhamento acerca dos esforços aplicados diante de eventuais objetivos de uma atividade, bem como monitorar o rendimento e, ainda, contribuir para sua elevação.

Segundo Parker (1995), as equipes variam em propósito (desde desenvolvimento de produtos até solução de problemas), vigência (temporárias ou permanentes) e titularidade (funcional/departamental ou interfuncional/desenvolvimento).

Em algumas teorias, o que nos chama atenção é o fato de os autores corroborarem que equipe é um grupo aprimorado ou desenvolvido (Katzenbach; 2001; Moscovici, 2005; Parker, 1995; Zanelli, 1997). Após fazermos o percurso sistêmico e da complexidade, temos o entendimento de que grupos e equipes não são sinônimos, também não são antônimos e não são evoluções um do outro. Podemos pensar seus encontros, suas sobreposições, seus afastamentos e diálogos, uma vez que são dimensões e expressões diferentes de um coletivo, humano, que vivem nas relações e, por isso, entendemos que processos grupais ocorrem em ambos, conscientemente ou não.

Entendemos grupos e equipes como estratégias humanas para organizar a vida em conjunto, seja no trabalho ou na vida em sociedade. Por outro lado, pelo pensamento sistêmico, podemos entendê-los como sistemas que possuem propriedades e funcionamentos que geram resultados para si (partes e todo, ou seja, resultados para si – participantes e para si – coletivo) e para outros sistemas.

Diferença entre Grupo e Equipe

Costa (2019) aponta que o consultor organizacional Carlos Basso enfatiza que Grupo e Equipe se diferenciam da seguinte maneira:

“Grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram, em geral, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto, este grupo não é uma equipe.

Já Equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e atingimento das metas.”

Moscovici (1999) define Equipe como um Grupo, que busca alcançar seus objetivos de forma compartilhada.

A competência emocional da equipe está no desenvolvimento da autoconsciência, controle emocional, intuição, coragem, empatia, comunicação assertiva, bom relacionamento e proatividade.

Costa (2019) alega que Vasconcelos (2002) traduz equipe como um conjunto qualificado de profissionais que possuem competência técnica e subjetiva, interdependência, a ponto de conseguir construir os resultados organizacionais esperados. No Grupo, há uma estratégia social em que os membros se reúnem em número que permita que todos possam se ver e se ouvir para o atingimento de resultados de autodesenvolvimento ou sociais, e, por isso, os seus participantes obtêm alguns retornos subjetivos (satisfação pessoal pela participação, ocupação, identidade) e objetivos (motivo pelo qual se reúnem).

A psicóloga Suzy Fleury, consultora empresarial e esportiva, cita um exemplo interessante sobre esses dois contextos: “*Grupo são todas as pessoas que vão ao cinema para assistir ao mesmo filme. Elas não se conhecem, não interagem entre si, mas o objetivo é o mesmo: assistir ao filme. Já equipe pode ser o elenco do filme: todos trabalham juntos para atingir uma meta específica, que é fazer um bom trabalho, um bom filme*” (Costa, 2019).

APROXIMAÇÕES ENTRE OS CONHECIMENTOS SOBRE GRUPOS E EQUIPES

	GRUPO EM RELAÇÃO A UMA EQUIPE DE TRABALHO	EQUIPE DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO GRUPO
Algumas características	É espontâneo, é acontecer, é movimento. É objeto de análise e também é método de produção ⁹ .	É estratégia de trabalho contemporâneo. Não é denominação de conjunto de profissionais que trabalham num mesmo setor de forma individual.
Foco	É o si, o implícito e explícito: é a produção de si. "Como estamos enquanto fazemos." O foco está no como.	Atingimento de metas e objetivos pertencentes ao sistema financiador do qual a equipe faz parte. O foco está no que deve ser feito: o produto esperado pelo sistema financiador.
Razão de ser	É processar-se, compreender-se e desenvolver-se, considerando o contexto social e histórico em que se encontram ⁹ .	Atender a metas e resultados do sistema financiador a que pertencem.
Características comuns	<i>Possuem processos grupais, visíveis ou não, por serem, antes de tudo, pessoas em relação de vida: sujeitos-indivíduos biológicos¹⁰, historicizados, sociais, culturais, econômicos. Diferem de agrupamento¹¹. Produzem a si, conscientemente ou não.</i>	
Propriedades sistêmicas ¹²	Possuem relação e interação entre os participantes e com o meio.	

Figura 1. Quadro em cor rosa com características de grupo e equipe.
Grupo em relação a uma equipe de trabalho e Equipe em relação a um grupo de trabalho.
Descrição: Aproximação e conhecimentos entre Grupos e Equipes
Fonte: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v13n2/02.pdf>

O respeito aos princípios da equipe, a interação entre seus membros e, especialmente, o reconhecimento da interdependência entre eles, proporciona motivação e consequentemente mais produtividade no trabalho.



Figura 2. Trabalho em Equipe

Fonte: https://www.google.com/search?q=trabalho+em+equipe&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwixyZ28tNnoAhXpKrK-GHTYQBjAQ_AUoAXoECBEQAw&biw=1707&bih=781#imgre=c1cYEpeMyFo1LM&imgdii=tgzncyYV3TWrXM

Descrição da Imagem: Figura de uma equipe realizando trabalho de atravessar uma plataforma, colocando peças de quebra-cabeça para ultrapassar, até chegar ao destino que seria o sucesso.

Entretanto, diante do trabalho em equipe, é necessário considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e o alcance das metas organizacionais.

Segundo Costa (2016), para um trabalho em grupo, não basta juntar várias pessoas num mesmo grupo e deixar os resultados por conta do acaso. Algumas regras devem ser observadas para que o trabalho em conjunto seja produtivo e contribua para o desenvolvimento da capacidade competitiva da Organização:

- ✓ Definir claramente as metas e os objetivos da equipe
- ✓ Todos precisam saber qual o objetivo do trabalho, para que o esforço seja feito na mesma direção. A comunicação clara é fundamental para alcançar esse objetivo;
- ✓ Estabelecer os papéis
- ✓ Se os integrantes da equipe não sabem qual a função ou o papel a desempenhar,
- ✓ dificilmente vão poder atingir o objetivo comum;
- ✓ Aprender a lidar com o conflito
- ✓ Em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos impulso- nadores do crescimento e da produtividade;

- ✓ Avaliar e monitorar
- ✓ O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar.

Informações insuficientes podem jogar por água abaixo o trabalho de qualquer equipe. Preocupar-se com a qualidade do trabalho em equipe é uma questão crucial para o sucesso da organização. Segundo Muniz e Vieira (2011), para se ter uma Equipe produtiva e engajada, são necessárias três condições básicas e essenciais para que os membros do grupo possam alcançar uma alta performance: *Coesão* (manter a equipe unida), *Cooperação* (colaborar com as tarefas) e *Confiança* (comprometimento com metas e resultados organizacionais).

Tomanini (2017) destaca que é importante na gestão de equipe considerar que o líder saiba utilizar habilidades para poder lidar com determinados perfis de pessoas que apresentam comportamentos negativos, os quais influenciam, de forma negativa, no rendimento das atividades entre os membros do grupo, podendo afetar a performance do colaborador, tais como:

- ✓ **Derrotista** - sempre enxerga o lado negativo das coisas, podendo até mesmo deixar um determinado projeto pela metade, o que evidencia medo de se arriscar. Para reverter esse quadro, é preciso saber lidar com essa pessoa, demonstrando que os riscos podem fazer parte dos projetos;
- ✓ **Pessimista** - acha tudo ruim, desconfia das habilidades de todos e pode acarretar uma energia extremamente nociva. Nesse caso, é válido ter uma conversa bem honesta e tentar reverter em uma mudança de postura;
- ✓ **Narcisista** - é aquele que está sempre chamando o sucesso para si. É importante que o funcionário esteja focado no trabalho em equipe, deixando claro que o sucesso faz parte de um todo.

Tipos de Grupo

A formação dos grupos acontece por diversos motivos e objetivos (MARQUES, 2018): *grupos de estudo, grupos de executivos, grupos de força tarefa, grupos de atletas, grupos para desenvolver habilidades, grupos para nichos específicos de mercado, grupos familiares, grupos de conselhos de uma cidade entre outros, que se formam a partir das causas em comum.*

Grupos Formais

- ✓ Atuam no cumprimento de metas específicas (Equipe);
- ✓ O comportamento dos membros é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais;
- ✓ Estrutura da organização, comando hierárquico (Organograma):

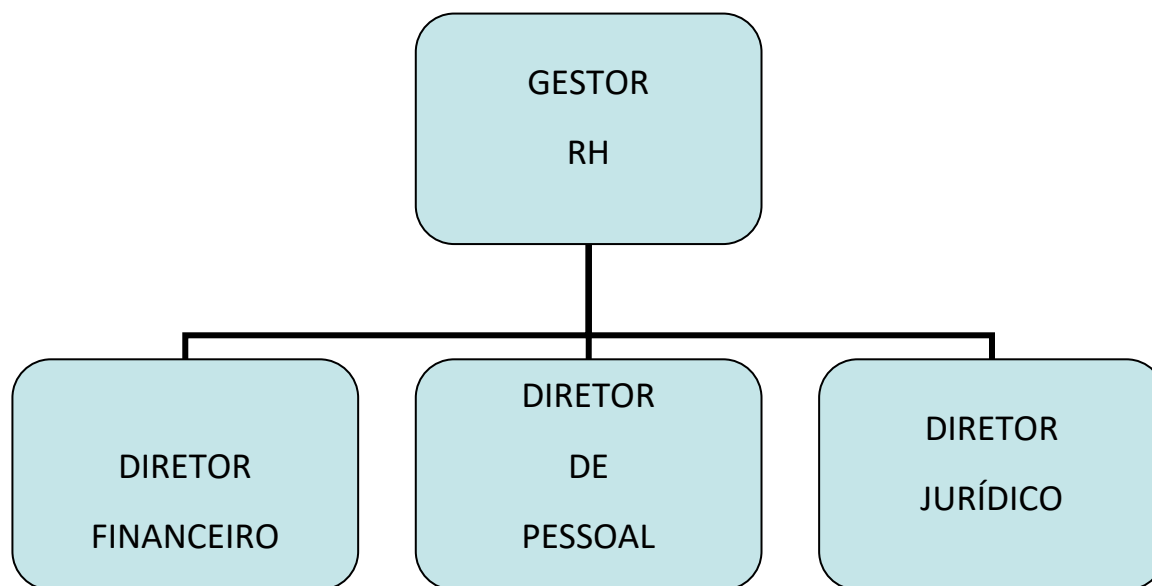


Figura 3. Modelo de Organograma

Fonte: Slides – Profa. Núbia Muniz (Curso Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance- 2017)

Descrição da imagem: Árvore Hierárquica; de cima para baixo, funções hierárquicas de Liderança.

Grupos Informais

- ✓ São alianças, que não são estruturadas formalmente, determinadas pela organização;
- ✓ Formam-se grupos naturais dentro do ambiente de trabalho;
- ✓ Relações de trabalho e de amizade (Afinidade);
- ✓ Reuniões Sociais;
- ✓ Funcionários do mesmo setor ou de departamentos diferentes que almoçam juntos.

1.2 Pilares do Grupo e a Teoria da Necessidade

Em relação à Teoria das Necessidades interpessoais, a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais (Kurt Lewins, 2002).

Vejam, então, ao longo da existência do grupo: “O Ciclo de vida do Processo Grupal:

1ª fase: INCLUSÃO– necessidade de se sentir considerado pelos outros; existência no grupo; interesse;

2ª fase: CONTROLE– respeito pelas competências e responsabilidade do indivíduo;

3ª fase: AFEIÇÃO– sentimentos mútuos ou recíprocos de solidariedade de aceitação, de relações de afeto;

4ª fase: SEPARAÇÃO– tarefa cumprida, começo da desintegração;

5ª fase: MORTE– dissolução do grupo, não haverá grupo igual e na mesma circunstância.

Nas três primeiras fases: inclusão, controle e afeição, as necessidades interpessoais serão satisfeitas por um equilíbrio, enquadrando-se na fase do desenvolvimento da equipe, na execução de tarefas. Por outro lado, nas 4ª e 5ª fases, são apresentadas como a dissolução do grupo.

Após a 5ª fase (dissolução), os membros dificilmente se juntarão para executarem a mesma tarefa, com o mesmo membro e a mesma quantidade, quando na criação de novos grupos. Dessa forma, o ciclo de vida grupal passa por um período de duração: começo, meio e fim. E, conseqüentemente, quando do surgimento de outras atividades, os membros se reunirão com um novo propósito para formarem um novo Grupo, ou seja, constituem-se novos membros, novas tarefas e, ainda, possivelmente com pessoas do grupo anterior, formando-se um novo ciclo grupal.

Os principais pilares de sustentação do grupo englobam os valores e preceitos que nortearam todas as etapas. São eles:

Confiança – criação de um ambiente seguro para todos sentirem-se à vontade, seja para compartilhar, concordar ou discordar;

Honestidade – a sinceridade e o respeito são pré-requisitos para a confiabilidade numa sessão;

Respeitar as etapas – cumprir os estágios, começando pelo mais simples, informal, até os mais complexos e transformadores;

Diplomacia – saber resolver problemas de forma cortês;

Sinergia – harmonia, superação, emergência de habilidades serão potencializadas;

Concentração – foco e maturidade, para que as metas sejam cumpridas no prazo estabelecido;

Dinâmicas – aprendizado de práticas com base nas áreas de psicologia, entre outras ciências;

Adequação social – treinamento de novas competências, como a liderança;

Liderança – colaborativa com a participação de todos.

1.3 Modelos de Equipe

Segundo Moscovisci (2013), a composição de equipes e o modelo de grupo propõem algumas combinações de personalidades e habilidades pessoais com maior potencial de favorecer o entrosamento e o sucesso de uma equipe. Isso se justifica pelo fato de as pessoas, muitas vezes, possuírem tendências e preferências que podem determinar seu desempenho individual e nos grupos de que participam.

No estudo de pequenos grupos humanos, foram elaborados modelos que correspondem, implícita ou explicitamente, a uma abordagem distinta de seus autores.

Ainda na perspectiva de Moscovisci (2013), o modelo de grupo é uma abstração da realidade para fins de análise e estudo, uma analogia que ajuda a compreensão de uma situação relativamente complexa. Consiste na demonstração de processos interpessoais organizados e sistemáticos, perpassando o senso comum ou o conhecimento da singularidade do indivíduo, da família e de outros grupos.

Na consecução dos objetivos, muitos grupos falham, mas é importante frisar que o sucesso e a sobrevivência dependem da adequação de técnicas e aprendizagens relativas às exigências reais. Vamos elencar alguns modelos de grupo elaborados conforme sistematização realizada por Mills (1967):

🛠️ **Modelo semimecânico**– o grupo é considerado como uma máquina de interação. Essa interação obedece a princípios universais e imutáveis. O comportamento no grupo parece um jogo, que é praticado tantas vezes que se acaba conhecendo muito bem o jogo e os jogadores, podendo até prever o que acontecerá, quem falará, tendência de tipos de conduta do começo ao fim de uma reunião ou encontro formal do grupo. O interesse não está nas diferenças entre os grupos e sim, nas semelhanças.



Figura 4. Máquina de Interação Humana

Fonte: https://www.google.com/search?q=homem+m%C3%A1quina+no+trabalho&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiZhd-nd5crnAhXDGbkGHUzoAhoQ_AUoAXoECAwQAw&biw=1707&bih=821#imgrc=QwWpsroNCshbcM

Descrição: uma mão humana apertando uma mão robô.

✚ **Modelo orgânico**– o grupo é imaginado como semelhante, e um organismo biológico forma-se, cresce e alcança maturidade. Seu objetivo interno é self-fulfillment (autorrealização),sendousualmente indefinida. Cada grupo apresenta seu próprio curso de desenvolvimento, considerando o plano determinado no contexto de observação de grupos naturais em ambientes naturais, desempenhando atividades reais. Esse modelo julga o grupo como um sistema mais complexo que o modelo semimecânico, por reconhecer as mudanças e os fatores internos que afetam seu desenvolvimento.



Figura 5. Desenvolvimento de grupos naturais

Fonte: https://www.google.com/search?q=grupos+naturais+no+trabalho&tbm=isch&ved=2ahUKEwjC3Z6T58rnAhX-sHrkGHcCfDIQQ2-cCegQIABAA&oeq=grupos+naturais+no+trabalho&gs_l=img.3...27915.39095..39527...6.0..0.241.5577.0j33j1.....0....1.gws-wiz-img.....0..oi67joioi131joioi131i67joioi3joioi9joioi8i3oi9joioi24.qwMOa6T9oE4&ei=To1DXo-L6E-y95OUPwL-yoAg&bih=821&biw=1707#imgre=Pv1_3qPkOofbJM

Descrição: Imagem com círculos de grupos separados, unidos nas cores verde, amarelo, vermelho, laranja e azul com grupos no centro.

✚ **Modelo de conflito**– entende que toda experiência grupal é conflituosa. Parteda constatação da realidade de escassez e das necessidades que as pessoas desejam ter. Pressupõe que nenhum grupo tem recursos suficientes para satisfazer todas as suas necessidades internas e externas. Isso ocorre, principalmente, em relação à liberdade, posição social, status e recursos, gerando conflitos de conformismo, competência, poder, prestígio e afeto.

✚ **Modelo de equilíbrio**– o grupo é contemplado como um sistema em equilíbrio. Nesse modelo, qualquer distúrbio, interno ou externo, tende a ser neutralizado por forças opostas, de maneira que o sistema se autorregule. Um modelo simples que organiza, coerentemente, fenômenos complexos e interdependentes.



Figura 6: Equilíbrio nos Grupos

Fonte: https://www.google.com/search?q=equil%C3%A9brio&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi9vKGH1srnAhUtlbk-GHXu-APAO_AUoAXoECA4QAw&biw=1707&bih=821#imgrc=aG37DvTLkCT2jM

Descrição: Pedras, uma em cima da outra, em forma de equilíbrio.

🚧 **Modelo estrutural – funcional** – é considerado um sistema com objetivos, com fronteiras e com sobrevivência problemática. Em relação aos membros do grupo, eles são gratificados à medida que progridem em direção a seus fins. Essa mudança é determinada pela inter-relação das exigências: aprendizagem, acumulação, utilização e eficiência, distinguindo as exigências em **4 áreas**:

I – Adaptação – busca de novos recursos, técnicas;

II – Consecução de objetivos– supera obstáculo para atingir metas;

III– Integração– coordenação entre as partes (superação das diferenças entre os membros dos grupos;

IV – Manutenção de padrão– procedimentos padronizados, reforços de sentimentos e regras, confirmação de crenças e afirmação de valores sobre pressões contraditórias. Esse modelo também se caracteriza por reconhecimento de que alguns grupos falham na consecução dos objetivos e até na sobrevivência, e o sucesso depende da adequação de técnicas e aprendizagem relativas às exigências reais.

✚ **Modelo cibernético de crescimento**– o grupo é concebido como um sistema de processamento de informações, potencialmente apto a aumentar sua capacidade. A autodeterminação e o crescimento como grupo dependem de três tipos de *feedback* de crescente complexidade e importância, sendo eles:

- ✓ O tipo dirigido ao objetivo, o qual envolve observação, intervenção e seus efeitos para aprendizagem dos membros ao lidarem com o ambiente, a fim de alcançarem objetivos grupais;
- ✓ O tipo mais complexo de reconstituição, o qual envolve rearranjos do próprio grupo, mudanças internas para substituir incongruências ou incompatibilidades entre as normas, conhecimento de técnicas etc. e as realidades externas na consecução do objetivo grupal;
- ✓ O tipo “conscientização” ou consciência que o sistema tem de si mesmo, envolvendo as funções de observação e compreensão do próprio sistema que está agindo, além da função de agir. Esse nível de feedback de conscientização expande a concepção de possibilidades de qualquer grupo.

Moscovisci (2013) aborda que o crescimento de um grupo não significa aumento do número de membros e sim, aumento de capacidade para atender a maior amplitude de exigências possíveis. Os indicadores de crescimento grupal podem ser formulados, obedecendo-se à classificação das áreas de exigências do modelo estrutural-funcional: Adaptação; Consecução de objetivos; Integração; Manutenção de padrões e extensão.

Percebe-se que o crescimento grupal não ocorre automaticamente, depende diretamente da capacidade de crescimento pessoal e de comprometimento dos membros com o desenvolvimento do grupo simultaneamente.

Esse modelo considera os pequenos grupos como uma fonte de experiências, aprendizagens e capacidades, em vez de simples recipientes. Consiste em um modelo concomitante de crescimento pessoal e grupal, uma vez que cada indivíduo é também um sistema de processamentos de informações com *feedback*.

Entretanto, vale a reflexão: **Qual seria o melhor Modelo ou qual seria o certo?** Eis a resposta: “*Todos os modelos elaborados criteriosamente têm sua parcela de utilidade ao mostrarem uma forma de encarar uma realidade complexa e torná-la acessível ao estudo, à compreensão, à previsão e às eventuais possibilidades de controle*”.

Observa-se que cada modelo tem sua utilidade e suas limitações nos processos grupais. É necessário compreender que, em cada tipo, existem situações complexas entre os membros do grupo diante da execução de uma tarefa.



Figura 7. Modelo de Grupo. Reunião colaborativa

Fonte: https://unsplash.com/photos/PTRzqc_hir4?modal=%7B%22tag%22%3A%22CreditBadge%22%2C%22value%22%3A%7B%22userId%22%3A%22Q9lg7Srx2OI%22%7D%7D

Descrição: Sala com pessoas reunidas

2. Comunicação nas Equipes

Comunicação e Marketing Pessoal

O filósofo Leandro Karnal discorre sobre a frase do pensador Sócrates na filosofia antiga, a qual expressou uma ideia específica sobre o autoconhecimento: “*Conhece-te a ti mesmo*”. Trata-se de uma proposta, um desafio, se queremos estar bem conosco, temos a necessidade de fazermos uma análise interior profunda. Em curtas palavras, teremos que exercitar a autoanálise para não nos enganarmos sobre nós mesmos, bem como sobre nossos desejos e aspirações. Nessa reflexão, as palavras do pensamento de Sócrates, conhecer a verdade de cada um é importante, além de descobrir estratégias de como devemos encontrá-la.

Autoconhecer-se é conhecer sua própria essência, ter domínio de si mesmo em pensamentos, desejos, esperanças, frustrações e crenças. Esse conceito nos permite buscar, intrinsecamente, dentro de nós e faz com que tenhamos oportunidade de interpretar melhor quem somos e, principalmente, aonde queremos chegar. Assim, talvez, teremos um foco real do nosso propósito de vida.

Segundo o consultor Maurício Passos, o escritor Nklas Goeke propôs três níveis do autoconhecimento para que as pessoas possam desenvolver, além de serem importantes para diferentes passagens da vida:

- 1. Pensamento** – tudo aquilo que você pode desenvolver utilizando, apenas, sua própria mente;
- 2. Expressão** – exercícios para avaliar e desenvolver a forma como você se expressa em termos de crenças, valores e atitudes;
- 3. Implementação** – o que você pode aplicar no mundo e em sua vida para alcançar os objetivos desejados.

Todos esses níveis precisam ser igualmente desenvolvidos para que se atinja o real autoconhecimento.

No que tange ao desenvolvimento profissional, em especial na junção de equipes nos ambientes corporativos, o conceito de autoconhecimento é importante. Cada vez mais, as pessoas têm buscado modos de se conhecer melhor, e esse processo está passando por um período de valorização e incentivo. Afinal, espera-se que um bom profissional saiba lidar bem com os outros e com o ambiente ao seu redor.

Conforme aborda Roberto Marques (2018), a importância do autoconhecimento profissional é, acima de tudo, acreditar que é possível alcançar aquela etapa tão desejada. Lembre-se

de que o único responsável pelo seu sucesso na carreira é você, por isso valorize suas habilidades técnicas e faça o possível para estar em constante aprendizado.

Cada indivíduo deve buscar aprimorar suas habilidades e competências a fim de poder contribuir, de uma melhor forma, dentro da organização em que está, ter segurança para tomar decisões, realizar tarefas e otimizar resultados. A busca pela potencialização e otimização desse processo exige muita determinação, foco, paciência, perseverança e vontade de se desenvolver para, assim, alcançar os objetivos pessoais e profissionais.

Nesse contexto, conforme aponta Costa (2019), o Marketing Pessoal se define com nossa própria Identidade. Podemos fazer uma pequena reflexão sobre sua identidade (cada um de nós temos um nome, sobrenome, apelidos etc.). Para exercitar nosso autoconhecimento, convido você a pensar um pouco e se perguntar: Por que você se chama assim? Gosta do seu nome? Qual a origem dele? Quem colocou seu nome? Como você é conhecido? Quem é você? Aparentemente uma pergunta simples e objetiva. Como nossa marca pessoal nos torna a pessoa que somos hoje? Será que nossa identidade interfere no contexto social? Nas relações de trabalho?

Uma pausa para reflexão!

O seu nome, sobrenome ou pseudônimo é sua *IDENTIDADE*, sua *MARCA*. Diante do convívio com o Grupo ou sua Equipe de trabalho, e ainda no meio social, é importante destacar que nossa Identidade é apresentada de várias formas e é vista pelo outro sob vários aspectos, demonstrando uma percepção do outro através de estereótipo. (O estereótipo é um conceito, ideia ou modelo de imagem atribuída às pessoas ou grupos sociais, muitas vezes, de maneira preconceituosa, atribuído por essas características de identificação, sejam por meio ainda de impressões corporais, rótulos criados pelo outro por obter um nome, sobrenome ou apelido no contexto de: Gênero, números, cultural, profissional, digital, ambiental, científicos, filosóficos, entre outros aspectos).

Existem estereótipos de profissionais relacionados com todo tipo de formação e função desempenhada. Independentemente de se ter traçado algum tipo de padrão de comportamento, é preciso que haja uma eficiente comunicação no trabalho em equipe nas empresas. Sem ela, o serviço acaba não fluindo bem, ou ainda, pode ser feito de maneira errada.

Comunicação Assertiva

A comunicação assertiva, exercitada nos grupos e nas equipes das organizações no contexto contemporâneo, é uma das principais habilidades de profissionais de sucesso. Ser

assertivo é diferenciar-se positivamente diante do seu grupo. O profissional assertivo tem a capacidade de transmitir informações de forma precisa, clara, além de possuir um bom relacionamento com seus pares de forma mais rápida, alcançando metas e objetivos com muito mais produtividade e efetividade.



Figura 10. Contém tópicos da Comunicação assertiva: aprenda a entender o outro, aprenda a ouvir na essência, atenção a sua fala, acerte o momento, tenha embasamento, seja um bom intermediador, busque a evolução contínua.

Fonte: https://www.google.com/search?q=comunica%C3%A7%C3%A3o+assertiva&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwimi-7TVp9foAhX7ILkGHwCJBHkQ_AUoAXoECAoQAw&biw=1707&bih=781#imgrc=_R2FB0TWwz4-8M

Descrição da Imagem: imagem contendo 07 dicas escritas no formato de retângulos coloridos para desenvolver uma comunicação assertiva: aprenda a entender o outro, aprenda a ouvir na essência, atenção a sua fala, acerte o momento, tenha embasamento, seja um bom intermediador, busque a evolução contínua.

Atualmente, muito tem se falado sobre esse tipo de comunicação. Porém, que tal você refletir um pouco! O que é Assertividade?

Resposta: “Entendida como um comportamento direto, verdadeiro e dinâmico. Pessoas com essa característica transmitem informações, dizendo exatamente aquilo que pretendem dizer. Basicamente é fazer o que tem que ser feito e dizer o que tem que ser dito, respeitando o direito e o espaço do outro e no momento certo.

A assertividade é falar de forma clara, simples e direta, além de ser uma forma de comunicação íntegra, entendida pelo outro de forma alinhada e bem contextualizada. Não faz afrontas aos demais. Em vez disso, busca ater-se a fatos e criar entendimento.

A comunicação assertiva é aberta a ouvir o outro. Considera a opinião alheia e tenta montar uma solução baseada no diálogo. Os membros do grupo quando se comunicam de maneira assertiva mantêm o respeito dos colegas de equipe por se posicionarem e, ao mesmo tempo, ouvirem e considerarem os demais.

Existem formas de desenvolver atitudes assertivas no processo de comunicação e, nesse elo, envolve defender os seus direitos e interesses, conseguindo expressar seus desejos e sentimentos de forma apropriada. Frases que tenham “eu”, como “eu quero”, “eu preciso”, “eu sinto”, fazem parte de um estilo de comunicação assertivo, quando usadas não de forma arrogante, mas como um recurso para apresentar claramente as suas opiniões, vontades e sentimentos. Por exemplo:

- ✓ – “Eu preciso que você me ajude nisto para que possamos concluir esse trabalho ainda hoje.”
- ✓ – “Quando você chega atrasado, eu sinto que o meu tempo não está sendo respeitado.”

Nesses exemplos, a forma de comunicação com o outro torna-se mais eficaz, mais assertiva e menos destrutiva.

Assertividade na comunicação também significa saber dizer “não”, quando necessário. Claro, de maneira educada, sem ofender o outro.

Um dos principais problemas que envolve a comunicação no mundo organizacional está relacionado com a falta ou a má comunicação, em especial quando estão em equipes.

Vale destacar que alguns assuntos demandam um pouco mais de explicações e até exemplos para um comunicador empático, aquele que consegue calibrar bem suas palavras para, sem deixar de passar sua mensagem, não agredir nem desrespeitar seu ouvinte. Embora seja muito necessário, nem sempre é algo fácil de ser feito.

A comunicação em equipe deve ser algo bastante natural e fluido. Criar barreiras e limitações pode ser uma ideia ruim, pois enfraquece as relações pessoais e, consequentemente, as profissionais. É importante destacar que o líder deve evitar atitudes que possam ser entendidas como agressivas ou autoritárias aos membros do grupo, uma vez que ao dar ordens do que se deve ou não fazer, a percepção do tom imperativo diminui sua ligação com seus liderados. Entre colegas da mesma base hierárquica, o efeito é o mesmo.

Comunicar-se de forma clara e objetiva é uma das formas mais exigidas para que o trabalho em equipe flua positivamente, no ambiente organizacional. O elo comum entre os membros da equipe é preocupar-se em definir e caracterizar a comunicação organizacional e seu campo de abrangência.

Para Chiavenato (2012), a comunicação é entendida como uma atividade administrativa com dois propósitos principais: “proporcionar informação e compreensão necessárias para que os membros do grupo possam se conduzir nas suas tarefas”, além de “proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos, sendo ela composta dos meios informais e formais.

Desenvolver técnicas de comunicação interpessoal, especialmente entre equipes, é essencial para lidar com colegas de grupo de trabalho, principalmente quando há um ambiente acolhedor e propício na troca de ideias inovadoras.

Uma boa comunicação por meio da liderança deve ser de forma bem explicativa, com seus liderados diante da realização de tarefas. É importante que o diálogo seja eficaz para que os membros, ao executarem as atividades organizacionais, evitem o retrabalho em razão de uma má comunicação. Além disso, para garantir um diálogo eficiente ao fazer a gestão de equipe, é aconselhável que o emissor passe a informação de forma nítida e esteja sempre disponível, para dirimir dúvidas que venham a surgir diante da execução do trabalho em equipe.

Comunicação Tóxica ou destrutiva



Figura 11. Comunicação Destrutiva, imagem de duas pessoas sentadas e tristes, uma de costas para a outra.

Fonte: https://www.google.com/search?q=comunica%C3%A7%C3%A3o+destrutiva&tbm=isch&ved=2ahUKEwjC1pjcp9foAhViL7kGH-fr1AlsQ2-cCegQIABAA&oeq=comunica%C3%A7%C3%A3o+destrutiva&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECAAQQzoCCAA6BggAEAUQHjoGCAAQ-CBAeUJSOKFjpylg768paAJwAHgAgAHdLIgBo5MBkgEPMiozLjluMy4xLjgtMS4zmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpeiupbWc&scient=img&ei=f_eMXoKbluLe5OUP-uuD2Ag&bih=781&biw=1707#imgsrc=6yi4uMySCFyWXM

Descrição da Imagem: Imagem de fundo vermelho, com desenho de duas pessoas pretas sentadas de costas, simulando uma má comunicação.

Uma comunicação destrutiva geralmente acontece quando você age de maneira rude e invasiva, tentando impor sua opinião a qualquer custo, ignorando opiniões e sentimentos alheios. Geralmente apresenta sua ideia e, sem sequer ouvir a opinião dos demais, já sai determinando tarefas a serem realizadas.

Pessoas que adotam essa abordagem frequentemente saem criticando, acusando e apontando erros dos outros. Em casos mais extremos, até mesmo intimidando e humilhando como forma de dominação.

A desvantagem é que os demais entram em um comportamento defensivo, dificultando o diálogo. A outra parte se sente ameaçada e ignorada, não favorecendo a união, e o trabalho em equipe perde a oportunidade de criar um ambiente colaborativo; criam-se desavenças entre os pares. É evidente que todo mundo quer sentir uma sensação de importância no ambiente de trabalho, mas não é tentando impor a força que se consegue.

A comunicação é importante no relacionamento entre os indivíduos e na explicação das orientações para os objetivos organizacionais. Por isso, a comunicação deve ser uma via de mão dupla, ou seja, ter o Feedback entre o líder e seus subordinados, e estes e seu líder.

Característica na Comunicação Assertiva e Destrutiva nas Equipes	
Assertiva	Destrutiva
Saber ouvir e falar	Sentimentos negativos: inveja
Gratidão	Fofoca/boato
Facilita a compreensão	Intolerância
Inteligência emocional	Competição desleal
Administra conflitos	Mau humor/mau caráter
Melhora a imagem pessoal e profissional	Desrespeito
Valoriza a organização	Vingança
Aumenta o seu autoconhecimento	Preconceito

Tipos de Comunicação

A comunicação verbal se estabelece baseada no uso de palavras ou signos, faladas ou escritas, e permite ao homem compreender e dominar o mundo onde habita.

Os exemplos de comunicação verbal são:

Verbal escrita	Verbal oral
Livros, cartazes, jornais, memorandos, ofícios, e-mails etc.	Diálogo, TV, rádio, telefone etc.



Figura 12. O poder de um boato: um funcionário não exerce o poder da escuta e entende errado as palavras do outro

Fonte: <http://makingofempresarial.blogspot.com/2011/04/o-poder-de-um-boato.html>.

Descrição da Imagem – Imagem representando ruídos de comunicação em um determinado setor. Há funcionários trabalhando no formato horizontal, onde se forma um diálogo entre o Líder e um dos seus liderados. O Líder faz uma solicitação a um dos funcionários: “Zé quero o número desse pedido. (Líder), um outro trabalhador passa pelo corredor e escuta diferente e comenta: “despedido, o Zé?. Logo, outro “funcionário também retruca: “o que?”. Em sequência, outro funcionário responde: “o Zé tá despedido. Outro já complementa: “eu também?”. Em seguida, mais dois já entendem diferente e falam: “Zé e o Tadeu tão despididos?” “Todos nós vamos ser despididos?”

✓ Comunicação Não Verbal

O movimento do corpo, a expressão facial, as entonações ou ênfase dadas às palavras completam a comunicação, tornando-a mais eficaz.

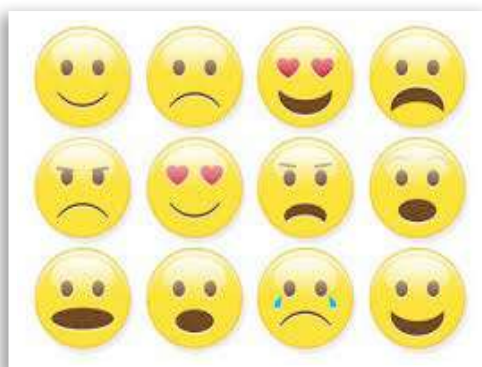


Figura 13. Emoticons

Fonte: https://encrypted-tbno.gstatic.com/images?q=tbn%3AANdOgcSmeXnmpkyWYdCZtM_DT9jQPcB144tJwGE17g&usqp=CAU

Descrição da Imagem – Doze Emoticons (círculos amarelos com várias expressões faciais).

- ✓ **Comunicação Factual** – pelo comportamento, pela ação, pelas exemplificações e pela capacidade de tomar decisões;
- ✓ **Comunicação Virtual** – por meio das Redes Sociais;
- ✓ **Ruídos na Comunicação** – é importante que você fique atento aos ruídos existentes na comunicação, diante de um diálogo prolongado no ambiente de trabalho em equipe. Observe o transtorno ocorrido no exemplo da figura acima “O poder do boato”, quando um membro de um grupo não exerce o poder da escuta.

O poder da escuta

Segundo o Consultor de Recursos Humanos, Thomas Brieu (2020), o poder da escuta relaciona-se com uma comunicação produtiva, quando, em seu discurso, afirma que “escutar é importante na prática de Todas as Profissões. Diante de uma comunicação, seja individual, ou em grupo, quanto mais você escuta, mais terá habilidade de construção da vida e de mais relacionamentos produtivos.

Na vivência diária, observamos que, nas organizações, são poucas as pessoas que sabem exercitar a escuta. A maioria tem por hábito falar mais do que escutar. O saber ouvir é uma habilidade passível de desenvolvimento diante das equipes, exigindo dos membros atenção, esforço, empatia, imparcialidade e disposição para respeitar posições diferentes.

A atenção para ouvir o outro se faz mediante a sua própria postura, olhar direto, a posição de escuta; a dedicação com o interlocutor é fundamental para a interação entre os membros do grupo. É muito desagradável quando no meio de um diálogo, você é atropelado em pleno processo de comunicação, causando-lhe total desatenção.

Para desempenhar o poder da escuta, o importante é que o ouvinte exercite os seus 5 (cinco) sentidos: *olhos, ouvidos, paladar, olfato, tato (sentir)*; por meio destes, o corpo trabalhará o processo da comunicação mais limpa, e, conseqüentemente, o poder da escuta fluirá positivamente, resultando numa compreensão mais eficaz quando da transmissão da mensagem. Assim, conforme discorre o consultor, conclui-se que: “Escutar é dizer ao outro que as palavras dele me fizeram demonstrar sentimentos daquilo que quero ouvir”.

Dicas de uma comunicação produtiva no poder da escuta:

- ✓ Cuidado com oposição sem acolhimento – Evite fala tóxica;
- ✓ Posicione-se com o outro, sem julgamentos;
- ✓ Não seja um coração de espinhos;

- ✓ Não tenha medo de escutar o outro (escute com os sentidos);
- ✓ Dê prova de escuta (escute com os 5 sentidos);
- ✓ Mantenha um limite para escutar e hora para falar;
- ✓ Escute vários pontos de vistas, não deixe prevalecer só o seu.

Comunicação na era digital: inovação, adaptação e criatividade tecnológica.



Figura 14: imagem representando a comunicação digital

Fonte: https://www.google.com/search?q=comunica%C3%A7%C3%A3o+na+era+digital&rlz=1C1CHMC_pt-BRBR605BR605&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKewic67qYl5PoAhXcE7kGHS1UBucQ_AUoAnoECAwQBA&biw=1366&bih=657#imgrc=bQaA2GentVA-KM

Descrição da Imagem: Figura em fundo azul, com desenhos de vários aparelhos digitais – tablet, smartphone, notebook.

Com o avanço tecnológico e a difusão da Internet, surgiu uma nova forma de comunicação interativa, caracterizada pela capacidade de enviar mensagens de muitos para muitos, em tempo real ou em um momento específico, sendo o alcance de sua difusão em função das características da prática comunicativa buscada.

De acordo com Mattos (2013), “A disseminação das mídias pós-massivas tem contribuído também para a redefinição de inúmeros conceitos, inclusive os de ética e de privacidade”. Os conceitos estão sendo modificados devido à influência das tecnologias digitais e suas mediações”.

A comunicação com velocidade é foco da comunicação no trabalho em equipe, tendo em vista a necessidade de se desenvolverem habilidades de troca de informações com maior velocidade. Em empresas e em funções em que não há tempo nem espaço para erros, é fundamental ter essa competência.

O mundo corporativo é envolto em revoluções tecnológicas, desenvolvimento de novas tendências, mudanças bruscas de mercado e interferências externas que, em maior ou menor grau, afetam a rotina de trabalho de todas as empresas do mercado.

Sem muito tempo para fazer correções de rota, principalmente em casos mais pontuais, é preciso conseguir manter uma comunicação eficiente e com boa velocidade. Do contrário, oportunidades acabam sendo perdidas.

Para a transmissão de dados sigilosos, elaborados em forma de planilhas ou por outras ferramentas tecnológicas, é preciso que haja muita cautela e habilidade técnica para evitar um erro grave de comunicação, podendo implicar graves problemas financeiros, que impactam no aspecto pessoal ou profissional, gerando um clima ruim no ambiente de trabalho entre os membros da equipe.

🚦 Comunicação na era Digital

A Era da comunicação acelerada: é importante refletir!

- ✓ Computador: O mundo virtual
- ✓ Contemporaneidade: ÉTICA X VALORES X TECNOLOGIA

Com o surgimento das novas tecnologias da informação, a comunicação tem transformado a realidade humana, impactando nas questões culturais, políticas, sociais e econômicas, estando diretamente ligada às mudanças sociais da era contemporânea.



Figura 15: Quarto Macaco

Fonte: https://www.google.com/search?q=quarto+macaco&rlz=1C1CHMC_pt-BRBR6o5BR6o5&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=yvkl0-XzaUyDsoM%253A%252CZorFhe1p3ryR2M%252C_&vet=1&usg=Al4_-kT3orpV3sDljSaaESsCvDCzEI6-g&sa=X&ved=2ahUKEwif6rzvh5Po-AhUjCrkGHUFADCEQ9QEwAXoECAkQHA#imgsrc=yvkl0XzaUyDsoM

Descrição da Imagem - 4 macacos: o 1º não enxerga; o 2º não ouve; o 3º não fala e o 4º diferente dos três, está no mundo virtual.

É interessante observar que a figura acima representa várias formas de comunicação: no primeiro macaco, a ideia é a de não enxergar; no segundo, ilustra não escutar; no terceiro, simula não falar, passando a ideia de algo que transpareça incorreto. Já o quarto macaco é desatento com as demais conotações e assume o papel de estar em uma comunicação inclusiva, envolvido no seu mundo interior, sem dar importância a quem está à sua volta, navegando no mundo da comunicação acelerada.

Os ruídos são barreiras existentes no processo da comunicação. Eles podem causar danos irreversíveis no ambiente de trabalho.

Comunicação nas Redes Sociais

Freitas (2012) esclarece que se destaca entre suas características a escrita teclada e curta, em que o essencial é escrever pouco e dizer muito. As frases são curtas, diretas e com palavras abreviadas. Há palavras novas, inventadas e muitas abreviadas.

Importante destacar que a intenção entre os membros da equipe é teclar pouco e dizer muito, para economizar tempo e comunicar-se rapidamente. Há diversos mecanismos de comunicação que estão presentes nas variadas plataformas de mídias sociais, como o Facebook, o Twitter, o WhatsApp, por meio das quais se pode dirigir e receber mensagens diretamente para uma pessoa, ou para um grupo, ou mensagens públicas.

Na perspectiva de Costa (2016), vale refletir que o meio mais utilizado no cotidiano é o aplicativo “*WhatsApp*”, que se tornou uma ferramenta indispensável para todos os Servidores Públicos. Que tal uma boa reflexão?

***WhatsApp*: Problema ou Solução?**

No dia a dia profissional, os membros de equipes têm utilizado essas ferramentas para compartilhar informações, planilhas, textos, listas, vídeos, imagens. O *Whatsapp* é um aplicativo, que permite a criação de grupos e facilita a comunicação.

Segundo Costa (2016), a linguagem aplicada pelo *WhatsApp* denomina as linguísticas utilizadas – ‘Internetês’, cuja principal característica são as abreviações, constantemente modificadas, tornando-se cada vez mais curtas, com a justificativa do uso em função do tempo gasto pelos usuários, dentre as quais, destacamos:

INTERNETÊS/TRADUÇÃO: “Vc” - Você, “Fds” - Final de Semana, “Kd” – Cadê, “t+” - até mais. **Exemplos de particularidades linguísticas – “Internetês”**. Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.



Figura 16: Emotions em redes sociais

Fonte: https://www.google.com/search?q=emotions&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwilgcecotjoAhWWILkGHVIZAY-gQ_AUoAXoECBYQAw#imgre=TRm9PFFTDSetUM&imgdii=UpVfwdN6iXUKWM

Descrição da Imagem: Figura de fundo branco, com várias carinhas de emojis representando sentimentos.

Assim, como a abreviação de palavras, os *emoticons* são muito utilizados em qualquer rede social para facilitar e encurtar a conversa. *Emoticon* vem do inglês *emotion* (emoção) + *icon* (ícone) e significa, nada mais nada menos, que esboçar determinada reação durante um diálogo, ou seja, demonstrar algum sentimento por meio do uso de caracteres. Veja abaixo exemplos de utilização dos *emotions*.

Portanto, a comunicação por meio da utilização do *WhatsApp* se dá ao fato da facilidade de sua utilização, podendo ser utilizado em qualquer lugar, seja no âmbito do trabalho, no meio social ou em ambiente familiar, e claro com acesso e conexão à internet. Assim, atendendo a conveniência e o atrativo de seu uso, possibilita interações para a realização de atividades no serviço público, mediadas pela tecnologia.

Veja alguns possíveis problemas quando não é bem utilizado pelos membros dos grupos, podendo causar conflitos:

- ✓ Relações de Trabalho podem parar na Justiça (carga horária excessiva de trabalho);
- ✓ Investigação de mau comportamento nas redes sociais;
- ✓ O uso no trabalho causa Imperícia, Imprudência e Negligência (receitas médicas erradas, realizando a consulta e ao mesmo tempo utilizando o WhatsApp);
- ✓ Velocidade da informação e repasse imediato de informações.

DICAS DE COMO SE COMUNICAR ENTRE OS GRUPOS NAS REDES SOCIAIS

- ✓ Respeite as regras do grupo;
- ✓ Procure antes de perguntar;
- ✓ Evite escrever mensagens acaloradas;
- ✓ Seja educado e respeitoso;
- ✓ Cuidado: agressão por meio das teclas, ameaças e preconceito;
- ✓ Cuidado: observe o que você posta ou compartilha demasiadamente nas redes: fotos, ou mensagens comprometedoras, inverdades sem verificar a fonte, fofocas, desrespeito ao outro, discriminação etc.;
- ✓ Seja consciente, não exagere, cuidado ao usar no trabalho (use com moderação);
- ✓ Respeite o outro ao exercer o poder da escuta.



Figura 17: Nove dicas de como se comportar nas redes

Fonte: Slides do curso presencial de Desenvolvimento de Equipes, por Núbia Muniz.

Descrição da Imagem: Figura de fundo verde claro, em formato de pizza, contendo cada parte colorida com os seguintes dizeres: grupo não é chat; tudo de uma vez; evite vários áudios; tenha discrição; respeite os horários; corrente só se for de ouro; preserve sua imagem e não vale a pena brigar.

É interessante refletir que algumas atitudes podem contribuir e ajudar no momento de **OUVIR** o outro:

- ✓ Disponibilize tempo para ouvir (refletir o que foi dito – sem julgar)
- ✓ Exercite a escuta (valorize as ideias);
- ✓ Ouça para compreender;
- ✓ Atenção à Percepção;
- ✓ Mantenha o Respeito;
- ✓ Observe o Tom de voz e a Linguagem corporal;
- ✓ Mantenha a Educação e o Equilíbrio emocional;
- ✓ Seja imparcial.
- ✓ Observa-se, também, algumas atitudes que podem contribuir no poder da **FALA**:
- ✓ Organize seu pensamento;
- ✓ Fale numa postura correta, com clareza e coerência;
- ✓ Utilize linguagem clara e adequada;
- ✓ Expresse autocontrole emocional;
- ✓ Seja isento de preconceitos (respeite as opiniões);
- ✓ Não seja grosseiro enquanto fala, descarte o mau humor;
- ✓ Não alimente fofocas e cuidado com boatos.

Antes de repassar informações entre os grupos, observe as informações na figura abaixo sobre **Fake News**:



Figura 18: Informações sobre Fake News

Fonte: https://www.google.com/search?q=fake+news&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiv6sr15dfoAhUElbkGHdzwCAYQ_AUoAnoECA4QBA&biw=1707&bih=781#imgrc=x2x3030XDGTHvM

Descrição da Imagem: Figura em fundo roxo, com dizeres em branco: Não tem fonte? Não repasse, muitos adjetivos? Desconfie, busque a fonte original, pesquise outra fonte, quem publicou? Cheque o histórico, leia a notícia inteira, confira a data, está em dúvida? Não repasse.

Nesta era acelerada da tecnologia, é importante que seja utilizada a tecnologia com moderação. Hoje, vivemos em uma época na qual estar fora da tecnologia é estar fora do mundo. Deixou de ser um simples diferencial, transformou-se em obrigatoriedade.

Comunicação na era digital: Inovação, adaptação e criatividade tecnológica das equipes em tempos Pandêmicos

Segundo o Consultor Patryck de Oliveira, a busca pela transformação digital tornou-se um ponto importante e desafiador para os líderes e colaboradores em razão da aceleração digital. A necessidade de adaptação virou prioridade no período de pandemia nas Organizações.

Especialistas na área de Gestão, como o Gestor empresarial Luís Augusto Lobão, argumentam que essas ações emergentes em tecnologia provocaram a “contaminação” da cultura organizacional pelo “vírus” da inovação.

Com a implementação em larga escala do home office, há pontos positivos e negativos diante do trabalho remoto no meio organizacional. Vejamos a seguir:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
• Flexibilidade de horários; • Trabalhar próximo à Família; • Mais comprometimento com o trabalho remoto; • Maior engajamento decorrente de metas e prazos bem desenhados; Performance Profissional; • Gratificação aos colaboradores; • Distribuição justa de demandas entre membros da equipe; • Aprendizado e Adaptação no manuseio de ferramentas tecnológicas; • Utilização de ambientes virtuais para reuniões e treinamentos no Google Meet, Zoo, Teams etc; • Maior engajamento decorrente de metas e prazos bem desenhados; • Economia de deslocamento ao trabalho, tais como: combustível, passagens etc.	• Necessidade de investimento aos equipamentos e acesso a internet, bem como a aquisição de anti-vírus para proteger o computador; • Possível dificuldade inicial no manejo eficiente das ferramentas em curto prazo; • Novo formato de controle do líder na produtividade; • Resistência, entre os membros da equipe, na implementação de algumas ações; • Aumento de tarefas; • Sensação de vigilância permanente, contribuindo para a desmotivação do trabalhador; • Local apropriado para o trabalho remoto; • Interferências com ruídos quando em trabalho remoto; • Ausência do convívio nas relações interpessoais (comunicação, motivação, percepção etc.); • Dificuldade de dar e receber feedback.

Feedback nas equipes

Segundo Chiavenato (2011), feedbacks versam sobre desempenho, conduta e resultados obtidos por meio de ações realizadas. O feedback é importante para proporcionar um tratamento imparcial entre os servidores, fazendo com que eles saibam como estão se portando

quanto ao desempenho de suas funções, de forma avaliativa. E ainda ajuda no aprendizado bem como no desenvolvimento individual ou em equipes. O importante é entender que ele é uma ferramenta poderosa de avaliação e que crítica construtiva é importante para corrigir os erros.

Feedback pode manter ou modificar seu comportamento com base não só na sua própria percepção mas também na do outro que foi alvo ou objeto de algum tipo de comportamento. Portanto, o feedback fornecido pelo(s) membro(s) do grupo de modo adequado é um grande reconhecimento do poder do outro.

O feedback deve ser entendido como processo de ajuda e estímulo para mudança de comportamento ou para aquisição de desenvolvimento de competências, especialmente diante do trabalho em grupo. Dessa forma, contribui ainda para aprimorar a performance individual de cada membro do grupo, passando a aperfeiçoar a ideia de que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pelo líder da Equipe e pela Organização.

Fornecer feedback é revelar a própria percepção sobre como o comportamento do outro está afetando a si mesmo, a equipe e o bom andamento do trabalho. Receber feedback significa o reconhecimento de como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho e os resultados organizacionais.

O feedback possibilita orientar os membros do grupo diante da execução desejada das atividades propostas pela liderança, ou saber do líder, o que ele acha do trabalho que é realizado. Mas, se a maneira de repassar o feedback não for bem administrada, poderá causar insatisfação, erros, desânimos e desmotivação entre a equipe.

A Consultora Regiane Favaro (2020) afirma que o Feedback é uma ferramenta de gestão diária, devendo ser usada continuamente. É considerada uma poderosa ferramenta de comunicação, que, quando bem aplicada, proporciona engajamento na equipe, fortalece o desempenho dos colaboradores para corrigir possíveis erros, bem como aprimora qualidades, objetivando a execução de bons resultados organizacionais e, ainda, uma melhor harmonia entre os membros do grupo.

Os principais tipos de feedback

Feedback Positivo – deve ser usado quando queremos que um comportamento que nos agradou se repita; é importante fazer comentários sinceros e evidentes;

Feedback Corretivo – precisa apontar um caminho de futuro, que visa à mudança de comportamento;

Feedback Insignificante – é vago, sem propósito, gera uma resposta mínima e nenhum impacto. Expressões que não evidenciam possíveis mudanças. Ex: “É isso aí!”, “Muito Bem!”, “Você é uma pessoa muito 10”, “Foi bom, mas pode ser melhor, né?”, “Não acertou ainda, mas tá no caminho”.

Feedback Ofensivo – geralmente são baseados em críticas e ofensas pessoais. Há um desconforto em expor a identidade do colaborador ou tem como base uma crença do avaliador, destacando-se pelas seguintes características:

Capacidade – ...“você é incompetente, não é capaz de fazer trabalhos que envolvam falar em público; ...“você não tinha capacidade de conduzir aquela reunião pelo nível dos gestores”.

Identidade – ...“você é muito introvertido, por isso não consegue fazer isso; você fala demais, era de se esperar que não fosse se sair bem naquela apresentação.”

Apoiado em crença do avaliador – ...“você não é promovida, porque as mulheres costumam não se saírem bem nessa posição; eu não vou te dar essa atividade porque eu acredito que você não vai se sair bem; você faz as coisas dessa forma, porque é formada nessa faculdade (ou que tem essa trajetória, ou veio dessa região)”.

Vale destacar que não é recomendável passar feedback **NEGATIVO** e sim, **CORRETIVO**, tendo em vista que o líder sempre precisa apontar um caminho de futuro, que visa à mudança de comportamento, afirma a consultora.

Na equipe, o feedback deve ser utilizado de forma estruturada e oportuna. Ele acelera o processo de mudança e auxilia o membro do grupo na aquisição de comportamentos mais assertivos no ambiente de trabalho.

A importância do Feedback no Gerenciamento de Equipes

O feedback é indispensável e trata-se do retorno ao colaborador de como ele está se portando nas suas atividades laborais, ou seja, na sua avaliação de desempenho. É importante que tome conhecimento do resultado dos pontos avaliados, em quais aspectos tem um bom desenvolvimento e quais são os pontos de melhoria.

Lacombe (2011) aponta que, no gerenciamento de equipes, dar o feedback ao subordinado pode acarretar sérios conflitos, em função dos incômodos causados pela má condução de passar feedback, principalmente quando negativo. O autor diz que um bom feedback tem várias características:

- a) efetuado em local adequado;
- b) reservado;

- c) individualmente;
- d) chefe e subordinado; e
- e) sem interrupção de outras pessoas ou telefonemas.

Robbins (2005) infere que numa avaliação em que o colaborador vê o julgamento como justo, percebe-se a sinceridade do Líder e considera-se o clima construtivo, com a indicação das áreas de seu desempenho que precisam ser melhoradas e sua determinação em corrigir as deficiências, podendo resultar na elevação da moral do colaborador.

Boas práticas para a aplicação do Feedback nas Equipes:

- ✓ Ser específico: apontar claramente o objetivo do feedback, ir direto ao assunto, sem rodeios;
- ✓ Foco no Problema: agir com justiça e mediando conflitos interpessoais. Ser imediato; o feedback só trará resultado, se for no momento exato do fato;
- ✓ Preparar para transmitir e receber feedback: É necessário que haja um tempo para respostas;
- ✓ Respeito: respeitar o limite de cada membro; a informação em excesso, sem tempo para processamento, perde o efeito do feedback;
- ✓ Evitar acusar alguém: não se deve culpar alguém da equipe que está envolvido no conflito, sem de fato saber a verdadeira história que gerou o conflito;
- ✓ Estimule o feedback;
- ✓ Desenvolva competência dos membros;
- ✓ Planeje com seu time metas e ações Organizacionais;
- ✓ Crie vínculo, respeitar as diferenças, ficar isento de preconceito;
- ✓ Utilize a inteligência emocional
- ✓ Reconheça a importância de cada membro da equipe;
- ✓ Seja uma inspiração para sua equipe;
- ✓ Resolva conflitos e incentive a cooperação;
- ✓ Inspire confiança.

3. A Importância do Líder na Motivação da Equipe

As organizações são constituídas por meio de pessoas, com motivações e sentimentos diferentes. Tais percepções poderão ser geradas por estímulos pessoais e/ou do próprio ambiente; esses fatores são importantes e devem ser considerados dentro das organizações, haja vista que inferem na satisfação dos colaboradores e, por conseguinte, nos resultados apresentados pela empresa.

As pessoas que integram as organizações estão sujeitas à força do ambiente, aos relacionamentos, sejam eles internos ou externos à liderança, bem como a outras dinâmicas que moldam seu comportamento dentro de um ambiente profissional.

Um dos fatores que mais inferem nas relações corporativas é a liderança, que indica uma temática a qual envolve diversos fatores, entre eles: relacionamento, comprometimento, performance e resultados.

Quando tange o relacionamento, é importante que o líder dialogue com seus seguidores e se coloque próximo deles, mantendo uma via comunicacional de mão dupla.

As inferências no comprometimento abrangem aspectos que poderão ir além das barreiras comportamentais.

Uma boa liderança promove resultados mais consistentes por meio do engajamento, que poderá ser obtido pela melhoria da resolução de conflitos e melhor compreensão das distintas necessidades de cada processo organizacional.

É importante destacar que o líder não apenas influencia o comportamento dos colaboradores da sua equipe, para que realizem as atividades pertinentes ao seu trabalho, mas também desperta as motivações dos colaboradores na empresa, para que os resultados almejados no ambiente corporativo aconteçam com o devido comprometimento. As relações entre liderança, cultura organizacional e resultados são intrínsecas e devem ter sua relevância considerada.

Nesse prisma, as habilidades do líder são fundamentais para propor um melhor direcionamento, ambiente saudável e os resultados organizacionais desejados.

Liderança nas Equipes

Liderança, gestão e resultados melhores andam lado a lado numa organização. Toda empresa necessita dos recursos necessários (tecnológicos, financeiros e humanos) à execução de seus objetivos. É indiscutível, entretanto, afirmar que a liderança pode fazer (e faz) a diferença na condução de todos os componentes citados, principalmente o recurso mais relevante: as pessoas.

Para Chandler e Richardson (2008), não é possível gerenciar pessoas, sendo assim, o papel está na condução, acompanhamento e relação. O líder precisa estar sempre perto de sua equipe, conhecer as pessoas, seus objetivos, suas dificuldades; quanto mais existir o entrosamento entre o líder e sua equipe, mais eficaz será a liderança, assim como mais claras as metas e os objetivos. Sendo assim, será melhor definido o rumo da empresa e da equipe como um todo, fazendo com que esta compreenda, aceite e contribua para o sucesso de todos.

O papel de um líder de primeiro nível sempre foi desafiador, mas as realidades atuais o tornaram ainda mais. As mentalidades, habilidades e ferramentas destacadas equipam os líderes de primeiro nível com recursos relevantes e práticos, como aumentar o engajamento dos colaboradores, fazendo reuniões individuais regularmente, entendendo melhor as preocupações dos seus colaboradores e ajudando-os a solucionar seus próprios problemas.

Os objetivos organizacionais estão intrinsecamente relacionados ao desempenho eficiente e eficaz nos níveis individual e grupal (Novaes, 2007).

Use o planejamento semanal para focar suas maiores prioridades e fortalecer sua habilidade de ser um líder eficaz, aplicando as 5 Fontes de Energia, os líderes de primeiro nível com recursos relevantes e práticos, ajudando-os a ter êxito nesse papel desafiador e exigente.

Para melhor direcionar sua equipe, o líder deve ter clareza do que necessita, para desenvolver suas competências e as habilidades do grupo. Tais como:

- ✓ Quais os objetivos?;
- ✓ Quais mudanças devem ocorrer diante dessa atuação?;
- ✓ Quais os recursos necessários, sejam eles tecnológicos ou não, para auxiliar a equipe?.

Ser líder também é ser agregador de valores, é ter e saber usar o poder de influência, tendo a habilidade de interagir, comunicar-se com o outro, fazendo com que flua o trabalho em equipe, enaltecendo sempre o valor do autoconhecimento, tendo atitudes em que este seja admirado, sendo um espelho ou exemplo para sua equipe.

O estilo de liderar deve ser ajustado às necessidades do grupo em cada etapa de desenvolvimento; esses fatores podem ser considerados como o papel positivo da liderança.

Gráfico 1. Habilidades essenciais aos líderes bem-sucedidos.**Figura 19. Imagem** de um gráfico com as habilidades de um líder/agendor.com.brDisponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/tipos-de-lideranca/>

Acesso em: 12 ago. 2020

Estágio 1

Em primeiro lugar, o líder tem o papel de reduzir a ansiedade e a preocupação dos membros com rejeição e segurança no estágio 1, além de definir padrões de alta performance e ajudá-los a se sentirem competentes por meio de supervisão, treinamento e *feedbacks* positivos.

Também é necessário estimular uma discussão aberta de metas, valores e tarefas. Aliás, o líder não deve ser muito perfeito ou dominante. Ele deve sempre agradecer pelas sugestões e gerenciar o ambiente externo para o grupo.

Estágio 2

Já na fase 2, os líderes lentamente começam a capacitar os membros para participar mais, facilitando a discussão aberta e a resolução de conflitos em relação a valores, metas e liderança. Tanto líderes quanto liderados têm que olhar para a mesma direção, a fim de atingirem as metas definidas.

Estágio 3

No terceiro estágio, os membros devem estar envolvidos com a liderança, ou seja, o líder deve incentivar e apoiar os esforços para compartilhar essa função. É importante encorajar o grupo a fazer mudanças na estrutura para facilitar a produtividade de todos.

Inclusive, como membros começam a assumir algumas funções de liderança, a equipe pode voltar a ter comportamentos característicos de estágios anteriores. Isso é normal, mas se as pessoas começam a fugir das tarefas por muito tempo, é essencial orientá-las de volta ao trabalho.

Até porque, quando os colaboradores não participam efetivamente, ignorar ou insistir para que eles se tornem ativos não ajudará. Em vez disso, o líder deve perceber de que tipos de problema eles falam e, quando esses tópicos vierem à tona, pedir suas opiniões.

Estágio 4

Os líderes devem participar como especialistas, afinal, para manter a alta performance, é preciso continuar monitorando processos e realizando análises de suporte organizacional regularmente.

Pelo exposto, é essencial lembrar aos membros a norma de qualidade e de alta performance. Em situações de conflito, deve-se intervir rapidamente, voltando ao foco a execução de tarefas.

Principais estilos de Liderança

Os estilos de liderança, segundo Chiavenato (2006), são conhecidos dentro e fora do ambiente organizacional, sendo referência, quando necessário, identificar e classificar diferentes tipos de gestores.

Seus modelos de liderança descrevem três perfis distintos de líderes no universo das empresas, suas características, comportamentos e sua forma de relacionar-se com os seus liderados.

Liderança Autocrata – modelo em que o líder centraliza todo o poder e dá ordens aos seus funcionários, sem permitir que façam contestações ou tomem decisões sem o seu consentimento. O líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele. O trabalho só pode ser realizado com a sua autorização e na sua presença. Nesse regime fechado, os liderados se sentem oprimidos e desvalorizados a todo tempo. O líder, nesse tipo de liderança, age de forma agressiva, amedrontando as pessoas e ocasionando um ambiente tenso na empresa.

Liderança Democrática – O líder democrata reconhece, orienta e instrui os seus liderados, dando liberdade para que compartilhem suas sugestões, ideias e opiniões, fazendo parte do processo de tomada de decisões. Com uma comunicação assertiva e produtiva, ninguém se sente oprimido, mas sim encorajado a dar o seu melhor e colaborar com suas habilidades e conhecimentos para o alcance dos resultados.

Liderança Permissiva conhecida como (Laissez-faire), tradução do Francês “Deixa fazer” – nesse modelo de liderança, a delegação é a palavra de ordem, pois o líder delega todas as tarefas e demandas a seus liderados. Esse tipo não se mostra muito efetivo, uma vez que o líder não tem respeito de sua equipe e ainda acaba gerando uma competitividade agressiva, em que, por sua vez, gera resultados pouco expressivos.

Chiavenato (2000, p.137) realiza uma comparação entre três estilos de liderança, clarificando as características desses distintos perfis.

Quadro 1. Três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Figura 20. Imagem, quadro com três colunas, apresentando os estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Fonte: Chiavenato (2000, p.183)

Acesso em: 18 ago. 2020.

Há ainda uma outra modalidade de liderança, que se destaca pela Teoria Situacional, cuja forma de atuar se torna mais atrativa pelos administradores por aumentar as possibilidades de adequação na situação, a fim de se ajustar ao estilo de liderança utilizado.

Na **Liderança Situacional**, o líder assume seu estilo, dependendo mais da situação que da personalidade, conhecido como o Líder Coach. A postura desse líder surge ante às diferentes situações que ele detecta no dia a dia. Possui um alto grau de controle sobre os subordinados e um estilo adequado para cada situação. Existem quatro características na liderança situacional: **“Determinar”**, **“Persuadir”**, **“Compartilhar”** e **“Delegar”**.

Esses estilos resumem uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. Baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados. Esse líder utiliza o que há de melhor nas lideranças autocrata, liberal e democrata, atuando em uma dessas modalidades, a depender do grupo e da circunstância da ação. Sob o enfoque do desenvolvimento da liderança situacional, outros

especialistas apontam que a eficácia é fator fundamental diante da junção dos estilos de liderança. Na visão dos pesquisadores, as teorias abordadas até o momento sobre os traços de personalidade são simplistas e limitadas; por outro lado, as teorias da liderança situacional explicam mais detalhadamente que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação. Cada situação requer um tipo de liderança, determinada pelas circunstâncias.

Chiavenato (2006) explica, ainda, que um líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições. A discussão sobre líderes e os tipos de liderança da atualidade surgiu da necessidade de compreender esses modelos e a sua importância nas organizações. Toda organização precisa de uma pessoa que tenha habilidade e competência de acompanhar, motivar e gerir equipes de maneira eficaz, liderando dentro do ambiente corporativo, administrando outros colaboradores e garantindo que os processos estejam sendo feitos de maneira certa e com os resultados planejados dentro dos prazos definidos.

Não existe um modelo de liderança perfeito, os diferentes contextos irão influenciar no modo de liderar; no entanto, quando falamos em liderança, devemos analisar todas as vertentes, visando melhorar a forma de abordagem do grupo, como este reage, quais os pontos fracos e fortes, com cada método utilizado e o melhor para a evolução de todos, conforme aponta a Figura 2 , o ciclo da gestão de pessoas.



Figura 21. Imagem, ciclo relacional, gestão de pessoas.
Disponível em: www.xerpa.com.br. Acesso em: 22 ago. 2020

Liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe, gerando os resultados desejados pela Organização. (Robbins, 2000, p. 29).

O líder é um agente estratégico dentro da organização. Ter motivação, comunicação, fazer o trabalho em equipe, ter conhecimento e competência, treinando e auxiliando um melhor desenvolvimento de sua equipe. O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.

O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.

Ainda na concepção de Chiavenato (2005, p. 184), a liderança se caracteriza por um método que age influenciando e sendo influenciado por pessoas, de modo que “uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas”.

Gestão por Competência e Gestão de Desempenho

Conceituam-se como ferramentas úteis na área de Gestão e que fazem parte do processo, com o propósito de oferecer alternativas eficientes para a atividade em equipe.

A competência é a capacidade que o colaborador tem de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Durand (1998) discorre que o autor Pestalozzi construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: **conhecimentos, habilidades e atitudes** (CHA), envolvendo não só questões técnicas mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Tais dimensões são observadas quando o funcionário possui conhecimento de princípios e técnicas específicas nas atividades realizadas. Esse termo se refere aos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Na gestão de competência, algumas estratégias trazem bons resultados organizacionais: 1) Maior produtividade: gera melhor satisfação e consequentemente aumenta o desempenho do funcionário. 2) Melhores resultados no intuito de atingir metas corporativas, 3) Enriquecimento do clima organizacional, quando as habilidades e características pessoais de cada membro da equipe são bem trabalhadas, gerando mais motivação para o desenvolvimento profissional. 4) Redução da taxa de rotatividade: diminui o rodízio de funcionários alocados para outros setores.

Tipos de Competência

- **Competências Organizacionais:** são conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), diferenciais da organização;
- **Competências Técnicas:** são os conhecimentos e as habilidades adquiridas pelo funcionário. Os treinamentos, bem como os cursos profissionalizantes, as experiências, as oficinas e palestras, são alguns dos necessários para que o colaborador consiga ter sucesso em sua função;
- **Competências Comportamentais:** por fim, as atitudes e os comportamentos dos funcionários que os motivam a colocar em prática a habilidade do conhecimento. Entre eles, liderança, trabalho em equipe, motivação, equilíbrio emocional, criatividade, adaptabilidade, comunicação, negociação, empatia, aprendizado contínuo, ética e prudência.

No monitoramento do desempenho do colaborador, diante das suas qualificações técnicas e comportamentais, é necessário que as organizações possam disponibilizar instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Com o resultado, tais ferramentas devem ser objeto de avaliação, sendo realizada por meio de instrumentos de acompanhamento que permitam observar se o que foi planejado correspondeu positivamente ou não.

Vale lembrar que a avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2014), visa analisar a performance individual ou de uma equipe, tendo como objetivo identificar pontos fortes e fracos dos membros do grupo, no intuito de trabalhar obtendo melhores resultados organizacionais.

Realizam-se o diagnóstico e a análise da postura profissional, o conhecimento técnico e também nas relações interpessoais com a equipe.

Desta forma, existe várias formas para realizar uma boa avaliação de desempenho em equipe, vejamos algumas:

- **Auto avaliação:** cada profissional avalia o próprio desempenho, participa do processo e pode julgar o seu desempenho. É importante se atentar aos problemas existentes, uma vez que nesse modelo, pode haver decepções no avaliador ou avaliado, desencadeando incompatibilidades em razão da dificuldade de se chegar a um consenso. Ex: no caso do avaliado ter melhor nível cultural, ele ainda poderá induzir ou manipular o avaliador no seu julgamento.

- **Avaliação por competências:** Nesse modelo é analisado as qualidades dos avaliados: habilidade, inteligência, e atitude se dão por meio dos seus comportamentos que os motivam a colocar em prática a habilidade do conhecimento. Tais como: liderança assertiva, trabalho em equipe, motivação, equilíbrio emocional, criatividade, adaptabilidade, comunicação, negociação, empatia, aprendizado contínuo, ética e prudência.
- ✓ Este modelo é pautado em avaliar o que realmente importa para a organização. Desta forma o líder, ao avaliar seu liderado, definirá quais as principais competências necessárias para o cargo e o departamento. A avaliação se dá por meio de dois grupos: 1) Competências comportamentais: pro atividade, comprometimento e habilidade para trabalhar em equipe; 2) Competências técnicas: relacionadas à atividade específica exercida pelo membro da equipe. Ex: possuir expertise para uma determinada atividade. Os treinamentos, bem como os cursos profissionalizantes, as experiências, as oficinas e palestras, são alguns aspectos necessários para que o colaborador consiga ter sucesso em sua função;
- **Avaliação 180 graus:** É realizada em conjunto entre avaliador e avaliado, ou seja, a ferramenta de avaliação é analisada ao mesmo tempo e discutida pelos dois. Trata-se de uma rica possibilidade de troca, com transparência, clareza e objetividade. Contempla as etapas de autoavaliação, avaliação da chefia e cumprimento de um plano de metas, que visa medir os resultados concretos alcançados por aquela pessoa num determinado período de tempo. É um modelo utilizado no poder executivo do Estado de Pernambuco
- **Avaliação 360 graus:** é um modelo mais utilizado pela gestão e por todos aqueles que mantêm alguma interação com o avaliado. A análise é feita sob um ponto de vista mais equilibrado, sem muita influência de opiniões pessoais.

📌 **Aprendizagem Organizacional: Estilo 70/20/10**

Conforme pesquisa realizada por meio da Revista Você S/A, o modelo de aprendizagem: 70/20/10, é o que está sendo mais utilizado pelas organizações que compõem o Guia VOCÊ S/A. Vejamos:

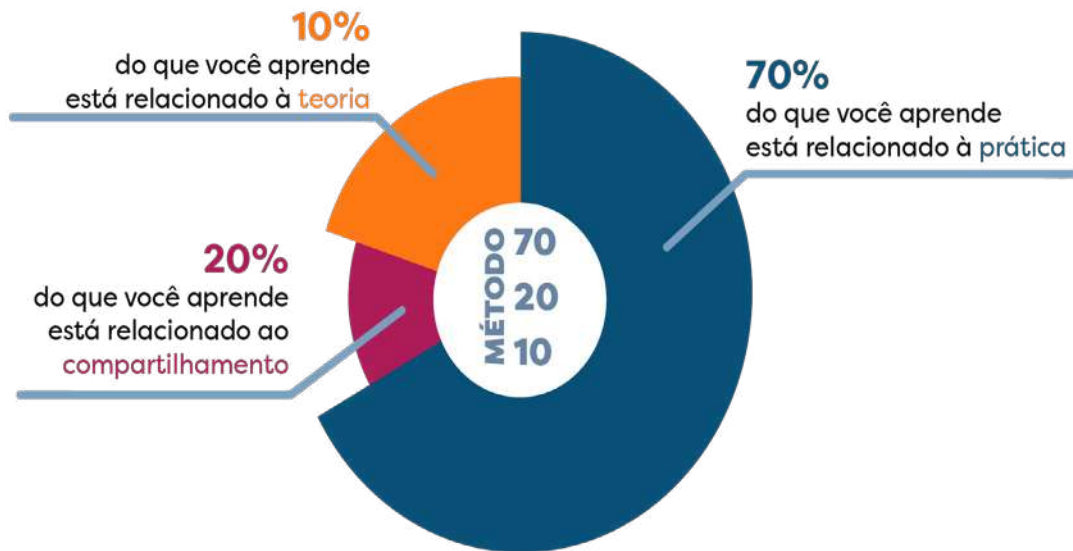


Figura 22 : Modelo 70/20/10

Descrição: Forma de um disco, sendo 70% pintado de azul, 20% de laranja e 10% de rosa

Fonte: <https://www.google.com/search?source=univ&tbm=isch&q=modelo+70/20/10&sa=X&ved=2ahUKewjiw8S8zoLsAhVIJ7kGHcjoC-14QjlkEegQlChAB&biw=1517&bih=694#imgsrc=ooHCIDUqPyAbqM&imgdii=O7RIW5WSPOP2nM>

Estilo : 70/20/10

- 70% do aprendizado vem da experiência prática;
- 20% do aprendizado surge da interação com outras pessoas;
- 10% do aprendizado é conquistado por meio da educação formal.

No seu encarte “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2016” segundo a matéria, esse modelo de gestão corporativa do conhecimento agradou cerca 100000 (cem mil) profissionais que participaram da pesquisa.

Porém, vale salientar que não se trata de percentuais rígidos e totalmente aplicáveis a qualquer realidade de negócio e instituições. Trata-se de uma referência e não uma regra, podendo ter modificação de uma organização para outra.

📌 **Teoria e Modelos de Ação e Atuação do Líder**

Sciotti (2016) discorre que alguns autores destacam que a reflexão sobre o comportamento organizacional tem importante base teórica nas obras de Chris Argyris e Donald Schon sobre a “Teoria da Ação e da Aprendizagem Organizacional” e apontam que pessoas e

organizações possuem teorias proclamadas e teorias-em-uso, que se tornam a base de sua potencialidade e de seus limites de aprendizagem.

A autora enfatiza que pensadores classificam a teoria da ação como teoria da ação humana, propiciando um conceito sobre o comportamento humano, que possibilita entender, refletir, modelar e mudar nossas ações, e a consciência do que seria adequado ou inadequada a tais ações.

Aponta, ainda, Sciotti que, por meio da obra de Chris Argyris e Donald Schon, são destacados três fatores determinantes do modelo da teoria da ação:

1. Variáveis Governantes – crenças, valores e pressupostos que originam as intenções humanas;
2. As Estratégias de Ação – a sequência de movimentos realizados em certo contexto para alcançar os resultados pretendidos ou para atender as variáveis governantes;
3. As consequências – resultados da ação.

1º Modelo – caracteriza-se como controle unilateral sobre os outros, tendo como variáveis governantes o alcance dos objetivos da maneira estabelecida pelo líder que coordena. Expressa também pelo desejo de vencer e esquivar-se de perder, eliminar a expressão de sentimentos negativos e ser racional. A estratégia da ação é a defesa intransigente e unilateral, o controle de processos e métodos de investigação, a autoproteção ou proteção dos outros.

2º Modelo – consideram alguns autores que esse modelo é uma proposição positiva para a constituição de relações, ambientes, sistemas favoráveis à aprendizagem. Combina controle e investigação com defesa dos diferentes pontos de vistas e autocrítica. Tem como valores a geração de informações válidas, a autonomia e a responsabilidade nas tomadas de decisões e implementações. As consequências favorecem não só o aperfeiçoamento de estratégias para alcançar os mesmos objetivos do 1º Modelo mas também a capacidade de escolher entre normas, objetivos e valores conflitantes (aprendizagem de ciclo duplo, que possibilita modificar valores e crenças profundas).

Vale destacar que para as autoras, há variações nesses dois modelos; como oposto ao 1º Modelo, as estratégias de proteção unilaterais são evidentes, mas a competitividade e o controle ficam escondidos. As consequências são as mesmas do 1º Modelo. Há, ainda, o Modelo Híbrido, caracterizado pelos esforços de transição do 1º modelo para o 2º modelo.

Liderança e Poder

Os dois conceitos apresentados nesse tópico estarão de certa forma interligados, embora sejam distintos em alguns aspectos um do outro, haja vista que um conquista o poder usando a força, estratégia, malícia e esperteza, bajulando o outro em troca do poder. Na contramão, a liderança se desenvolve quando o indivíduo tem capacidade, persuasão, conquistando as pessoas de maneira natural. Dentro de um mesmo grupo, existem vários modelos de liderança e características, sendo possível que tenham vários líderes em um mesmo grupo, cada um com suas habilidades de liderança.

Robbins (2005) justifica que liderança é a capacidade de influenciar um determinado grupo em direção à realização de metas; essa influência se gesta de maneira formal. Nesse viés, liderança e poder podem andar juntos, pois o líder pode facilmente alcançar degraus mais altos dentro de uma organização ou empresa, conquistando resultados cada vez melhores, visando ao crescimento próprio e do grupo, pois o propósito do líder deve sempre visar ao seu sucesso e de sua equipe.

Já Bergamini (2009) aclara que a liderança pertence a uma relação de poder, no entanto estará voltada para a percepção dos membros do grupo e prevê direitos a esses membros enquanto participantes ativos.

4. Habilidades do Líder

O líder possui um papel fundamental no gerenciamento do capital das organizações, em especial das pessoas; nessa direção, existe uma expectativa sobre o seu desempenho.

Para Chiavenato (1994), a Liderança é um fenômeno social, que decorre apenas entre as relações dos grupos sociais, portanto o papel do líder é essencialmente humano.

Faz-se necessário que um bom líder estabeleça metas, tenha consciência de que para alcançar os objetivos, precisa de muita dedicação e trabalho em equipe. Esse profissional precisa delegar as tarefas de acordo com a capacidade e habilidade de cada membro. Isso se chama visão estratégica, sendo esse também um ponto muito marcante em um líder.

Na atualidade, ainda há comunidades que acreditam que o conceito de líder e chefe são sinônimos, mas devemos saber distinguir cada um. Existem pessoas que ocupam o cargo de chefia e não são exatamente líderes nato, visto que um bom líder sabe se colocar no lugar do outro, sabe assumir a ótica do outro que faz parte da sua equipe.

Em contrapartida, um chefe que não é capaz de se colocar no lugar de um dos membros de sua equipe, também não terá a capacidade de se colocar no lugar de um amigo, cliente, fornecedor e até mesmo dos seus superiores. Isso posto, ao passar do tempo, tornam-se mais ditadores, em que tomam as decisões somente sobre a sua ótica e opinião, perdendo a motivação da sua equipe.

Chiavenato (2004) aponta que o verdadeiro líder precisa ter duas óticas: a primeira sendo as regras que devem seguir mediante as políticas da empresa e a orientação de seus superiores; a segunda é a ótica de sua equipe, sempre pensando em ser um facilitador, melhorando o trabalho de seus liderados. Ilustraremos melhor por meio da Figura 3 - Aspectos do treinamento e liderança.



Figura 23. Imagem, tabela facilitadora do líder, apresentando: gestão de pessoas, gestão do conhecimento e gestão do negócio.

Disponível em: www.pinterest.com. Acesso em: 18 ago. 2020.

Para que a inovação da sua equipe flua, o pensamento crítico é fundamental e de extrema importância no líder. Sem os questionamentos e críticas construtivas, dificilmente o trabalho e a equipe irão poder avançar, pois estes estimulam o ser humano a pesquisar e descobrir pontos de melhorias para tais objetivos.

Um líder não precisa ser apático, imparcial, não precisa ser como máquinas, sendo assim incapaz de reagir aos acontecimentos e estímulos externos. Um bom líder comemora os resultados, elogia a sua equipe, critica quando necessário, participa em um todo.

Para Maxvel (2008 p.96), “a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais”. Portanto, tendo um bom equilíbrio emocional, o líder além de manifestar emoções, usa esta em favor da produtividade, incentivando a sua equipe e se demonstra preocupado com o ser humano, para além dos aspectos profissionais. Na contramão, chefes tradicionais sentem medo e escondem do seu grupo a situação e a problemática e, cada vez mais, exige de sua equipe resultados, além de transferir a responsabilidade maior para eles, caso não alcance o objetivo almejado.

O líder precisa ter paixão pelo que faz para ser bem-sucedido, não só no aspecto financeiro mas em toda a sua carreira, é o que o torna extraordinário e o distingue do chefe comum. Tem a percepção afiada, está muito à frente daquele que não a possui. A percepção permite que ele veja mais além, prevendo acontecimentos e problemas que possam se revelar num futuro próximo, evitando assim surpresas desagradáveis.

Quando um líder é intolerante, ele se torna incapaz de ter a sua percepção aguçada e, com isso, deixa passar oportunidade de forma sistemática. Mais do que levar os créditos ou colocar o seu nome em um documento e projeto, ele precisa assumir suas responsabilidades por todas as ações realizadas até chegar aos resultados, mesmo quando estes não forem tão positivos. Ao assumir essa responsabilidade, sua atitude tem efeitos positivos e motivacionais em sua equipe, fazendo com que se sintam seguros, protegidos, sabendo que podem confiar e contar com um líder responsável, mesmo quando os resultados forem insatisfatórios, aponta Maxvel (2008).

Conhecendo sua Equipe

Ter uma relação harmoniosa e sadia com sua equipe ainda continua sendo um dos maiores desafios de um líder, pois sabemos que manter uma equipe com entrosamento e direcionada é de suma importância para levar um projeto ao sucesso. Conhecendo sua equipe, o líder evita

intrigas desnecessárias; esse conhecimento deve ultrapassar os aspectos técnicos e profissionais, entendendo suas histórias, gostos, habilidades, assim também as preferências etc.

Isso demonstrará para sua equipe que você valoriza o suficiente para gastar tempo aprendendo sobre seus membros antes da reunião. Usando esses dados, tente memorizar os rostos, nomes e cidades de pessoas. Se você se esforçar para lembrar nomes, tente usar associação de rosto, na qual você faz uma conexão entre um nome e uma característica única. Faça também um esforço para aprender a pronunciar os nomes corretamente. Isso fará com que se sintam valorizados.

Para Maxwell (2008), é necessário interagir com as pessoas e todos os níveis da organização, não apenas os seus liderados diretos. Um bom relacionamento com os membros de sua equipe consequentemente obterá resultados sempre positivos, de modo que o líder também precisa reconhecer seu papel em servir.

O líder também deve enaltecer, reconhecer os resultados da equipe sempre que oportuno, para não errar na dosagem e se tornar previsível, assim perdendo sua autenticidade. Sabemos que não é fácil saber dosar e gerenciar, afinal estaremos sempre lidando com várias pessoas e suas personalidades diferentes, mas todas com o mesmo objetivo em conseguir sucesso nos resultados finais.

Para facilitar esse entendimento, o líder deve primeiramente se conhecer, conhecer seus pontos fortes e fracos, o que tem a oferecer e o que pode e deve melhorar antes de conhecer a sua equipe. Ele também pode sugerir uma autoavaliação e se dispor a fazê-la também, fazendo assim com que sua equipe se sinta confortável em também realizá-la, este é um dos aspectos motivacionais.

Motivação na Equipe

O comportamento humano é motivado pelo diferente desejo de atingir algum objetivo. A arte e a magia do gestor estão em lidar com essas diferenças, devendo haver sensibilidade para compreender, aceitar e respeitar as diferenças. Fica clara a importância da motivação na produtividade.

O psicólogo Americano Maslow, em 1940, desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, com base na qual é possível inferir o que motiva cada pessoa.

De acordo com Lacombe (2011), o princípio básico da motivação é “que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento”. A insatisfação impulsiona o progresso, o descontentamento permanente motiva para mudança, invenções, descobertas e inovações

tecnológicas. As pessoas são motivadas por necessidades insatisfeitas, progridem pelo esforço para satisfazer essas necessidades.

Para Maslow, quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não seja absoluta, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

A complexidade da arte de motivar determinou o aparecimento de diversas teorias; além da teoria hierárquica de Necessidades de Maslow, surgiram a Teoria X e a Teoria Y de McGregor. Douglas McGregor, psicólogo, complementa as afirmações de Maslow, dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. Propôs duas visões distintas: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y, que definem dois tipos distintos de gerenciamento.

A primeira (Teoria X) destaca que os adeptos supõem que a maioria não gosta de trabalhar, e a sua equipe funciona apenas pela disciplina e possibilidade de recompensa, uma associação negativa entre o homem e o trabalho. Possui três princípios básicos: aversão do homem ao trabalho, necessidade de controle e punição para cumprir os objetivos; esquivar-se das responsabilidades, pois o colaborador está interessado em ganhos financeiros e pessoais. Por outro, a segunda (Teoria Y) preconiza que o colaborador encara o trabalho como fonte de satisfação e dedica-se para obter melhores resultados; nessa teoria, os problemas motivacionais possuem caráter gerencial. Possui três princípios: a fonte de satisfação ou punição depende do contexto; o colaborador está disposto a enfrentar as responsabilidades; aprender, colocar em prática suas ideias e habilidades.

Para Robbins (2002), Herzberg, autor da Teoria de Dois Fatores, foi quem mais ressaltou a importância da motivação no trabalho. A relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e essa atitude pode determinar seu sucesso ou seu fracasso.

Existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. *Os higiênicos são extrínsecos* às pessoas, dentre eles estão fatores do ambiente de trabalho, tais como salário, benefícios, modelo de gestão e relacionamento com colegas. Por outro lado, os *motivacionais intrínsecos*, que dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento, se presentes causam motivação, se ausentes, deixam de causar satisfação.

Essa teoria foi criada, considerando o que as pessoas almejavam obter de retorno com o seu trabalho, o que as fazem se sentir bem e mal. Fatores que levam à satisfação estão localizados intrinsecamente, nas pessoas ou nas atividades realizadas.

Enquanto os que se relacionam à insatisfação, são desenvolvidos externamente às pessoas, como a política e a administração da organização, o modo como acontece a supervisão, as condições no ambiente de trabalho, os relacionamentos internos e as formas de recompensas e benefícios oferecidos.

A motivação relaciona, impulsiona e direciona as pessoas. Gaudêncio (2009, p.45) argumenta: “a afetividade é o verdadeiro cimento das nossas instituições e se manifesta na forma de companheirismo e amizade”. A motivação tem um forte impacto nos sentimentos, na humanização e na liderança, influenciando fatores que ajudam impulsionar a equipe, principalmente na realização de metas e objetivos da organização.

Nesse viés, “a motivação é uma força, que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano” (Silva; Rodrigues, 2007, p. 9).

Para que uma organização cresça com bons resultados, é necessário que haja empenho, motivação e comprometimento de seus colaboradores. A motivação é a resultante do indivíduo com a situação e com o ambiente externo. Sendo assim, é extremamente importante que as organizações ofereçam condições adequadas para que o ambiente de trabalho seja motivador.

Motivação e Percepção em Equipes

Liderança e motivação andam juntas, sendo a primeira um estado interior, que faz com que uma pessoa assuma determinado comportamento, direcionando a decisão a ser tomada entre tantas outras, ou seja, o indivíduo realiza um esforço em determinada tarefa ou atividade, persistindo e, assim, alcançando seu objetivo.

A Percepção possui relação intrínseca com a motivação, pois é a sensibilidade, a capacidade de perceber aquilo que nem sempre é visível e claro. Faculdade de conhecer, independentemente dos sentidos. Pode-se até mesmo afirmar que seria o raciocínio analítico do líder, tornando-o capaz de “ver além”. A percepção ocorre por meio dos sentidos, da experiência, do conhecimento, e tudo isso em associação potencializa a liderança.

Maxwell (2008, p. 68) explica que “saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna (...) Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

A percepção não é algo real, tangível, claro, mas é a representação mental da realidade. Assim como para a pessoa, que os sentidos fazem com que ela interaja com o mundo por meio

da visão, audição, olfato, paladar e tato, a percepção é a interação do líder, do administrador com a organização que ele cuida. Para isso, é necessário que sinta o ambiente, conheça o ‘mundo’ em que trabalha, relacione-se com as pessoas, conheça o proceder de cada uma, se possível, ou pelo menos de outros que lideram com ele. Assim, ele perceberá qualquer sinal de erro, de necessidade a ser provida e poderá agir em tempo hábil e com eficiência.

O líder deve conhecer a história da sua organização, ou seja, saber a identidade da Instituição, os valores bem como quais são as metas a serem cumpridas. É importante também que ele conheça bem os membros de sua equipe. Cabe ainda ao líder perceber os pontos negativos e positivos dos seus liderados, tendo habilidade para mediar possíveis conflitos existentes entre os membros da sua equipe.

A percepção se relaciona com fatores psicológicos e também com crenças, atitudes e aprendizagens.

Figura 4. A pirâmide da percepção



Figura 24. Imagem. pirâmide com 4 eixos: motivação, crenças e atitudes. Percepção e aprendizagem

Fonte: geração de consumidores

Disponível em: <https://pt.slideshare.net/NyedsonBarbosa/geracao-de-consumidores>. Acesso em: 26 ago. 2020.

Conforme retrata a imagem, há uma diversidade de fatores que, interligados, favorecem os aspectos na liderança. O líder cuidadoso deve observar seus liderados, a maneira como estão se comportando, analisar desde o semblante até as palavras mais agressivas.

A partir do momento que desconfiar de sinais incomuns, dados pelo liderado, deve observá-lo mais de perto, ficar mais atento a sua produção e comportamento. Por fim, depois que conseguir reunir elementos que confirmem suas suspeitas, o líder deve ter uma conversa franca com o membro da equipe. Este é o primeiro passo para futuras tomadas de decisões colaborativas com sua equipe, promovendo um bom clima organizacional.

Em muitos casos, a tomada de decisão é algo emergente. Nesse sentido, quando a gestão demora a tomar decisões, a organização sofre as consequências e, nesse contexto, se reforça a percepção como fato de suporte nas estratégias e tomadas de decisões.

No âmbito geral, os integrantes da organização compreendem a ideia da liderança, esforçam-se e, muitas vezes, trocam seus sonhos e projetos pelos da organização da qual fazem parte.

Portanto, é extremamente importante que o líder sinta, conviva e viva o ambiente que lidera, além de conhecer claramente a visão da organização e saber o que eventualmente o espera na sua gestão.

Pensamento Crítico na Liderança

Ainda sobre o papel da liderança, observa-se a necessidade de visão sistêmica e reflexiva. Outro fator preponderante é o pensamento crítico. Essa habilidade é fundamental para a tomada de decisões certas e equilibradas. Um líder com o pensamento crítico torna-se mais focado e possui uma visão macro de gestão. Dessa forma, ao delegar tarefas, há uma possibilidade de ser mais assertivo diante do cumprimento de metas e resultados organizacionais.



Figura 25. Aspectos da mente reflexiva

Ilustração - a mente reflexiva: questionamento, análise, solução

Disponível em: http://papodeprimata.com.br/o_que_e_o_pensamento-critico/

Acesso em: 21 ago. 2020.

Dentre outros fatores, o pensamento crítico envolve as seguintes características:

Observação: devemos considerar como ação seminal o verdadeiro ponto de partida nessa caminhada, que é o pensamento crítico; a capacidade de observar irá se sobrepôr a muitas outras, pois é por meio dela que será possível perceber um novo problema e agir com brevidade.

Análise: após a observação, a análise entra como aporte ao aprofundamento da identificação do problema; saímos de um estágio de ver superficialmente para tentar se aprofundar na questão em evidência; apurar os fatos e colher informações estão inseridos nesse momento. Alguns aspectos que podem auxiliar na análise:

- Perguntas pensativas;

- Analisar dados;
- Buscar informações;
- Interpretar;
- Realizar provas de questionamento;
- Reconhecer diferenças e semelhanças.

Inferência – apurados os fatos, entramos na parte que requer a inferência do líder. A inferência é uma habilidade, que envolve construir conclusões sobre informações previamente coletadas. Não significa apenas sugerir algo, faz-se necessário utilizar as evidências colhidas na etapa anterior para sustentar sua hipótese e evitar erros.

Comunicação – a fase da comunicação requer direcionamento, clareza e objetividade. Esses são alguns preceitos da comunicação assertiva, que serão muito bem-vindos na composição do pensamento crítico.

No momento de se comunicar com um grupo, é importante considerar a necessidade de auxiliá-lo a pensar criticamente, a fim de convergir nas ideias e obter uma dinâmica vantajosa do diálogo. Assim, esse grupo poderá se comunicar, de forma eficaz, a fim de descobrir soluções para problemas complexos. Nessa etapa, você deverá

- Fazer perguntas importantes;
- Colaborar;
- Explicar;
- Expressar opiniões e ideias;
- Apresentar;
- Trabalhar em equipe;
- Utilizar comunicação verbal e escrita.

Resolução de problemas

Após a identificação do problema, haverá uma análise e discussão coletiva, chegando-se ao momento de trazer a resolução mais plausível: executar a solução.

Considerando que cada problema é singular, algumas técnicas abaixo podem ser eficazes, desde que tenha ocorrido êxito nas etapas anteriores.

- Atenção aos detalhes;

- Colaborar;
- Avaliar;
- Inovar;
- Tomar uma decisão.

Outro aspecto inerente ao pensamento crítico é a criatividade. O pensamento crítico envolve frequentemente algum nível de solução diferenciada. Você pode precisar identificar padrões nas informações que está vendo ou encontrar uma solução que ninguém pensara antes. Para atingir esse objetivo, você pode ter:

- Curiosidade;
- Imaginação;
- Fazer conexões abstratas;
- Fazer inferências;
- Prever;
- Sintetizar.

Por fim, manter a mente aberta e deixar de lado quaisquer suposições ou julgamentos e, apenas, analisar as informações que receber será um dos principais passos que se precisa tomar para desenvolver o pensamento crítico entre os membros da equipe.

No decorrer do desenvolvimento desse pensador crítico, as percepções são estimuladas por meio das tecnologias; a capacidade de observação é ampliada pelo diálogo; o autoconhecimento com exercícios de reconhecimento de si mesmo, em que os sentimentos encontram um equilíbrio de expressão em situações de pressão. Também é estimulada a capacidade de exercitar o pensamento coletivo, não só para absorver conhecimento mas também para ampliar a visão estratégica.

As habilidades de relacionamento são utilizadas e desenvolvidas na resolução de problemas por meio de uma abordagem teórica, mas sobretudo com exercícios práticos reais.

Assumir Responsabilidades e riscos

Para (Gaudêncio, 2009, p. 23), “a primeira característica emocional do líder é a coragem, necessária, sobretudo, no processo decisório”. O profissional da atualidade deve estar comprometido com a sua equipe, isso significa assumir todas as responsabilidades, assim como,

consequentemente, os riscos que vêm com elas. O maior desafio, portanto, é fazer isso de forma responsável, evitando riscos de colocar tudo a perder de uma só vez. Desta forma é necessário saber apostar nas decisões certas.

Para Maxwell (2008), disposição de assumir riscos é um dos parâmetros inerentes ao compromisso da liderança.

Quando um funcionário é promovido sem tempo hábil de adquirir a experiência e a competência necessárias para assumir a vaga, pode acontecer de o líder correr o risco de cometer uma atitude irresponsável, no entanto, a paixão pela liderança será sua aliada para vencer tais barreiras, aponta Gaudêncio (2009, p 15).

Para Gaudêncio (2009), se almejamos algo ou uma posição e estamos seguros, não devemos deixar o medo nos paralisar ou frustrar nossos sonhos, basta que nos dediquemos, enriqueçamo-nos de informação, conhecimento e tentemos seguir esse novo caminho.

Existem ainda pessoas que assumem as responsabilidades, criam expectativas, comprometem-se com alguém ou algo, seja uma função ou projeto, mas, caso não ocorra como foi esperado, não assumem suas responsabilidades. Outras criam uma situação e se omitem, chegando até a colocar a responsabilidade para o outro, o que chamamos de “terceirizar a culpa”. Para muitos, essa atitude se torna muito mais cômoda que aceitar e reconhecer seus erros e falhas, podendo aprender com eles, amadurecendo, assim, suas ideias e atitudes.

Quando tal posicionamento vem da liderança, fica bem mais delicado, já que o líder é o responsável por apostar o caminho que se deve seguir e, com isso, assume uma parcela maior de responsabilidade sobre algumas ações. Então é fundamental que ele tenha essa atitude responsável e tenha também a humildade de reconhecer quando estiver equivocado, dando assim um bom exemplo a sua equipe.

Assumir responsabilidades demanda sempre um risco, porém devemos avaliar que todo risco é uma oportunidade para novos caminhos, aprendizados e experiências. Assumir algumas posturas não nos remete garantias, mas aumentamos consideravelmente as chances do sucesso.

Os erros também fazem parte da evolução, aprendemos com eles e adquirimos mais experiências, ou seja, de qualquer forma, sempre haverá ganho.

Algumas pessoas têm dificuldades em assumir responsabilidades por seus erros. Seguem alguns dos motivos pelos quais as pessoas ainda temem assumi-las:

- Medo de julgamentos;
- Ego;
- Cultura organizacional ou a falta dela.

No site portal-gestao.com, o autor Nogueira (2010) sugere algumas dicas para desenvolver a humildade:

- ✓ Pensar nos membros da equipe como mais conhecedores das suas tarefas do que nós próprios. Nem sempre o que nós pensamos e fazemos é melhor do que o que os outros pensam ou fazem;
- ✓ Engolir o orgulho, não entrar num concurso de perfeição. Por vezes, devemos parar de falar e deixar que a outra pessoa fique com a atenção toda. Essa estratégia tem o poder de “abrir” as pessoas;
- ✓ Dizer: “Tens toda a razão”;
- ✓ Procurar a opinião dos outros (colegas e subordinados) em relação ao seu estilo de liderança. É preciso humildade para colocar essa pergunta. E ainda mais humildade para ouvir a resposta;
- ✓ Dar o exemplo. Encorajar a prática da humildade na empresa: cada vez que partilha o crédito do sucesso com outros, está a reforçar essa qualidade junto dos seus colaboradores. Pense em aconselhar ou formar potenciais líderes em relação a essa característica essencial para a liderança.

Essa explanação dialoga com diversos sentidos, todavia é necessário que você não tenha medo de assumir responsabilidades e comece a entender que o mais importante não é o erro, mas sim o que você pode aprender com ele.

Equilíbrio Emocional em Equipe

Um dos maiores desafios da humanidade atualmente é manter o equilíbrio emocional, manter o controle mental diante dos desafios do dia a dia, das mudanças que ocorrem frequentemente em qualquer setor da vida, seja na vida profissional ou pessoal. Esse controle é primordial para que você passe pelos desafios do cotidiano, sem que prejudique sua saúde física e mental, uma vez que a mente e o corpo estarão sempre ligados um ao outro e

sofrem os impactos negativos da mesma forma que vibram com os impactos positivos.

Ou seja, o grande segredo para que você consiga permanecer em uma relação saudável, seja ela de amizade, familiar, no trabalho, ou em um relacionamento, é ter sempre o equilíbrio emocional. Sabemos que isso não é algo que se conquista da noite para o dia, mas trabalhando arduamente, dia após dia, nas mais diversas situações e problemáticas.

Um dos fatores que contribuem, em termos, para esse autocontrole emocional é o auto-conhecimento e a confiança. Devemos conhecer nossos pontos fortes e fracos, avaliando o que podemos melhorar, sem fazer de nossos pontos negativos um motivo para o desequilíbrio.

Para não cair em um estado depressivo ou estressante, é preciso que sejamos protagonistas de nossas vidas, assumindo o controle das nossas emoções, pois, na maior parte do tempo, sufocamos as emoções sem saber como lidar com elas, até que isso acarrete um descontrole emocional.

Gráfico – Sintomas do desequilíbrio emocional

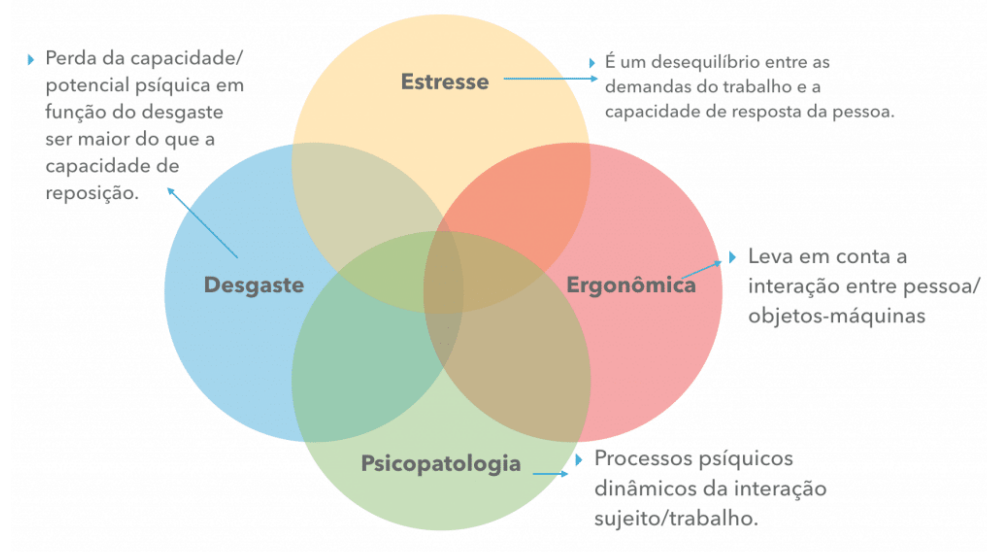


Figura 27.

Descrição: Imagem de gráfico, apontando sintomas de desgaste, psicopatológicos e ergonômicos.

Disponível em: www.thaisaccioly.com.br. **Acesso em:** 15 ago. 2020.

Devemos cuidar da nossa saúde mental da mesma forma que cuidamos da saúde do corpo, pois se ela fica esquecida, acaba sendo sobrecarregada com altos níveis de estresse. É preciso muita coragem, esforço e força de vontade para alcançar esse equilíbrio dia após dia. Você é o maior responsável por si! Então, você quem deve zelar, cuidar e se proteger de problemas externos que possam vir a desequilibrar sua mente.

Atualmente, temos que lidar com vários tipos de sentimentos, como estresse, ansiedade,

tristeza, incertezas, e conseguir manter-se em harmonia com todos eles. Não é uma tarefa fácil. Por esse motivo, é tão importante buscar o equilíbrio emocional.

O que podemos chamar de equilíbrio emocional? Diz-se que é ter a capacidade ou melhor dizendo, ter o domínio sobre as emoções, ações ou pensamentos, administrando assim essas emoções. De maneira harmoniosa e racional, esse equilíbrio é o maior responsável pela nossa saúde mental, mesmo em momentos de estresse ou de extrema dor.

Uma pesquisa realizada recentemente, no ano de 2019, pela ISMA-BR, representante da internacional Stress Management Association, aponta que os transtornos psicológicos ocupam atualmente o segundo lugar nas causas que resultam no afastamento das empresas. Nesse viés, a liderança se revela importante no cuidar de si e na atenção e percepção à equipe, conforme abordado anteriormente.

Agir com Ética em Equipe

A maneira de agir do indivíduo perante a sociedade define-o como uma pessoa portadora de ética ou não. Sendo uma pessoa ética, com valores morais, torna-se um exemplo para os demais, servindo de referência para a sociedade.

Tratando-se da ética no ambiente de trabalho, esse cuidado deve ser redobrado. Cortella (2018) afirma que “é necessário cuidar da ética para não anestesiarmos a nossa consciência e começarmos a achar que tudo é normal”.

Devemos fazer uma reflexão sobre os tipos de comportamento e se estes são adequados, não pela intenção de julgar a si mesmo e o outro, mas sim, com a intensão de melhorar como pessoa e viver melhor em sociedade. O tema ética no ambiente de trabalho é um dos mais abordados na atualidade, independente de qual cargo se ocupe em uma empresa ou em um grupo. Devemos sempre defender os valores morais que nos levam a agir com sabedoria e dignidade.

Uma organização demonstra sua ética de acordo com a cultura organizacional, quando o funcionário, colaborador age de encontro com essa cultura estabelecida, automaticamente ele causa um desequilíbrio, adotando atitudes que podem ser vistas como antiéticas. Caso haja uma forma de corrigir essa atitude, o líder irá orientá-lo para que mude de postura. Caso ele não colabore, poderá ser desligado da empresa para que não sirva de mau exemplo para os demais funcionários.

Contudo, devemos refletir que agir com ética não deve ser unicamente por uma exigência da empresa ou de um grupo e sim, ser algo incutido no caráter de cada um, ou seja,

devemos procurar constantemente ter uma moral idônea para conviver em sociedade.

A **moral** tem como finalidade expressar os costumes ou hábitos de uma sociedade, comunidade ou local, designando a conduta do ser individual;

A **Ética** tenta identificar, estudar, tratar e selecionar a moral de uma forma racional, imparcial e organizada, ou seja, entende a moral julgando-a pela razão.

Figura 6. Apontamento da ética e da moral



Figura 28. Imagem destacando aspectos inerentes à ética e à moral

Disponível em: www.gestaodesegurancaprivada.com.br

Acesso em: 30 ago. 2020

Vivemos em uma sociedade que ainda há pessoas que não demonstram preocupações éticas ou com o que elas representam, apenas se preocupam com elas mesmas e em uma forma de conquistar algo, e nesse processo, muitas passam por cima de uma boa conduta, seguindo a ideia de que se tal entidade faz isso, não tem problema se fizermos também, o que é um grande equívoco.

Portanto, a ética define padrões sobre o que julgamos ser errado ou certo, mau e bom, injusto ou justo, legal ou ilegal na conduta humana e na tomada de decisões em todas as etapas e relacionamentos da nossa vida. Ela procura prezar os princípios individuais de cada pessoa; cada grupo tem seus próprios valores, crenças e culturas.

Uma das principais razões pela qual os seres humanos se envolvem em comportamentos antiéticos é a sua natureza essencialmente competitiva e a busca predominante pela vantagem sobre algo ou alguém. É a vontade sempre de sair ganhando.

Existem várias maneiras de agir sem ética, dentre elas:

- ✓ **Cometer atos ilícitos;**
- ✓ **Furar a fila;**
- ✓ **Prejudicar algum colega de trabalho ou familiar.**

E muitas outras que nos auxiliam a manter a ética enquanto um exercício diário:

- ✓ **Dizer a verdade;**
- ✓ **Ser leal;**
- ✓ **Respeitar as escolhas das pessoas;**
- ✓ **Ser altruísta.**

Apesar desses exemplos, a ética pode ser mais contextual e, ao mesmo tempo, maior que a moral, pois envolve uma reflexão sobre a conduta humana.

Umberto Eco (2012) aduz “A dimensão ética começa quando entra em cena o outro”. Nesse viés, questionamentos para a sua reflexão: É possível perguntar a alguém qual é a sua ética?

Condicionantes Organizacionais: Cultura e Clima Organizacional



Figura 29. Cultura e Clima Organizacional

Fonte: https://www.google.com/search?q=personalidade+na+gest%C3%A3o+de+pe%C3%A7as+puzzle&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwicw_y5oovlAhUrF7kGHeHpCbMQ_AUIFCgD&biw=1707&bih=821&dpr=0.8#imgrc=z2n8GhWcjKGrTM:

Descrição da Imagem: Imagem de quebra cabeça com peças em cores verdes e azul, com nomes: clima, cultura, resultados e estratégias.

Nesse contexto, são apresentadas as condicionantes que implicam valores e crenças e costumes organizacionais derivados da Cultura e do Clima Organizacional.

Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitude e expectativas, comparados por todos os membros da organização, conforme cita Chiavenato (2004).

É um recurso da Gestão de Pessoas, utilizado para alcançar os objetivos assim como a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros, entre outros, além de recursos humanos. As Organizações podem adotar culturas flexíveis, direcionar habilidades no acompanhamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, adaptando ao plano estratégico Organizacional.

As organizações bem-sucedidas têm características que determinam o sucesso, sabem lidar com diferenças sociais e culturais dos seus colaboradores.

A cultura organizacional é responsável por reunir hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e políticas internas e externas de uma Organização. Uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com a Instituição. Por outro lado, uma cultura “desorganizacional” pode levar os membros do grupo a terem problemas de produtividade no ambiente laboral.

Desenvolvem-se por meio da cultura organizacional diretrizes para que a equipe tenha sucesso. É importante que se invista na qualidade de vida dos funcionários, o que acaba gerando maior satisfação e motivação rumo a obtenção de cumprir metas e resultados organizacionais.

A cultura se forma de maneira consensual; as equipes dentro das atividades operacionais procuram respostas adequadas para os problemas, encontrando as soluções em que passam a ter o diagnóstico daquela tarefa. Torna-se um padrão para o desempenho do grupo, facilitando traçar os caminhos por meio de um planejamento. Esse padrão será transmitido aos funcionários como um modelo a ser seguido em suas rotinas, trazendo eficiência aos resultados das tarefas desempenhadas por todos.

Para Costa (2011), alguns autores, a exemplo do consultor Ricardo Luz, retrata a cultura como um conjunto de representações do imaginário sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, além de ser uma junção de atributos físicos e psicossociais de uma organização, que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade

Se expressa também por meio de significados e interpretações, alocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. A cultura organizacional é o coração de uma organização. É ela que expõe a forma como as relações ocorrem entre os funcionários de diversos setores e níveis hierárquicos.

Características importantes da cultura:

- ✓ Valores – consistem na importância a determinadas ações;
- ✓ Ritos/Rituais – “cerimônias”, que ocorrem dentro das organizações (religiosidade, integração de novos funcionários etc.);
- ✓ Mitos – figuras imaginárias – reforçam algumas crenças organizacionais, fantasmas;
- ✓ Tabus – voltados para as questões proibidas pela organização;
- ✓ Linguagem inapropriada (palavrões), comuns tabus ao sexo, acatados como pecados religiosos (proibição de chamar diabo, satanás);
- ✓ Restrições alimentares (comer determinados animais, carne humana etc.);
- ✓ Normas: estabelecer regras e padrões;
- ✓ Caracterizar as políticas e diretrizes adotadas pela organização;
- ✓ Influenciar as percepções;
- ✓ Fazer normas diferentes, reconhecendo como natural e normal;
- ✓ Definir a cultura dos membros do Grupo.

Figuras da cultura organizacional:

- ✓ **Arautos** – sempre sabem das novidades antes dos outros;
- ✓ **Cabalas** – grupos tipo “panelinhas”;
- ✓ **Espiões** – pessoas que levam informações aos que decidem;
- ✓ **Mestres** – aqueles que sabem tudo sobre a organização;
- ✓ **Eminências pardas** – detêm um certo poder “não formalizado”;
- ✓ **Google** – sabe de tudo e de todos;
- ✓ **Cânones** – são preceitos eclesiásticos (ex: missão, visão, regulamentos);
- ✓ **Herói** – os funcionários têm como exemplo de profissional (um gestor ou colaborador marcante);
- ✓ **Valores e Crenças** – que interferem no que as pessoas pensam;
- ✓ **Etiqueta** – pessoas que “exigem” serem chamadas de Doutor, Diretor etc.

Exemplos de boas práticas de cultura organizacional:

- ✓ Promoção de festas comemorativas;
- ✓ Viagens para descontração;
- ✓ Ambiente descontraído;
- ✓ Refeições gratuitas;
- ✓ Eliminação de paredes horizontais;
- ✓ Almoços em equipes preparados pelos membros;
- ✓ Festejos com equipes em dias de aniversariantes dos membros;
- ✓ Democratizar o conhecimento entre os membros do grupo.

Elementos fundamentais na Cultura Organizacional:

- ✓ **Satisfação** - grau de satisfação em relação ao clima de uma organização;
- ✓ **Percepção** - aspectos que podem influenciar, de forma positiva ou negativa, a imagem organizacional.

Indicadores que interferem na cultura organizacional:

Negativos:

- ✓ Avaliações de desempenho;
- ✓ Movimentos sindicais;
- ✓ Greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais;
- ✓ Desperdício de material;
- ✓ Liderança em conflito.

Positivos:

- ✓ Retenção de talentos;
- ✓ Treinamentos continuados;
- ✓ Motivação e maior produtividade;
- ✓ Melhoria na comunicação interna;
- ✓ Aumento do comprometimento dos funcionários;
- ✓ Perspectiva de desenvolvimento; segurança; remuneração justa;
- ✓ Programas de ações sociais;
- ✓ Capacitação, reconhecimento;
- ✓ Elogios; Flexibilidade; Mediação de conflitos.

Clima Organizacional

Chiavenato (2009) discorre que a motivação de cada colaborador está diretamente ligada ao clima organizacional. Os seres humanos buscam o equilíbrio, tentando satisfazer suas necessidades.



Figura 30: Clima Organizacional

Fonte: https://www.google.com/search?q=clima+organizacional&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiA5q2ojvHqAhVMH7k-GHTIYDnYQ_AUoAXoECBUQAw#imgrc=YotAaAGsauxloM&imgdii=MR2GjFFd8-WoKM

Descrição da Imagem: Figura com membros formando uma roda e abraçando uns aos outros.

Clima motivacional traz satisfação, animação, interesse e colaboração por parte de todos da equipe, sendo, portanto, um fator muito positivo na organização, que se encontra em um mercado totalmente competitivo, o que proporciona a diminuição da rotatividade e do absenteísmo de colaboradores, valorizando, assim, seu capital intelectual.

Para Lacombe (2011), o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa gera lealdade, disciplina, satisfação, foco e interesse no trabalho. As equipes interagem positivamente, quando ocorre comunicação de forma satisfatória, deixando claros os objetivos,

propiciando aos colaboradores trabalharem com eficácia.

Torna-se importante trabalhar as competências dos colaboradores e procurar desenvolvê-las para que estes tenham a oportunidade de crescer e serem reconhecidos como equipes de alta performance. Os valores, tanto da Organização como dos funcionários, devem caminhar juntos, contribuindo para manter a equipe motivada em um ambiente satisfatório.

O principal fator que constitui o clima organizacional é o indicador de satisfação (ou insatisfação) dos funcionários das Organizações, considerando alguns aspectos corporativos, a exemplo: valorização profissional, comunicação assertiva, identificação com os valores e as crenças da Instituição, as políticas de recursos humanos, modelos de gestão aplicados, entre outros.

O clima, portanto, é o maior indicador do estado de ânimo individual e geral dos membros da Organização, diretamente vinculado à relação estabelecida entre a Instituição e os funcionários. Para que esses índices de satisfação sejam formados, é importante que os servidores considerem fatores, como: benefícios oferecidos, comportamento dos colegas e liderança, modelo de gestão, carga horária, ferramentas de trabalho e objetivos.

Características do clima em ambiente de trabalho:

- ✓ Ambiente interno existente entre os membros;
- ✓ Grau de motivação de seus participantes e do ambiente organizacional;
- ✓ É como a previsão do tempo: saber dar a previsão meteorológica com antecedência prepara a organização da sua liderança para o sucesso;
- ✓ É o elo e o equilíbrio entre a gestão de pessoas e a gestão de conflitos;
- ✓ Em vez de chamar a atenção das pessoas, desperte a atenção delas. A diferença entre elas está no clima e envolvimento que se produz.

🚩 Diferença entre Cultura e Clima

A Cultura Organizacional está relacionada às necessidades humanas da organização. Reúne os valores, comportamentos, hábitos e pontos de vista em comum no ambiente de trabalho. Os valores organizacionais definem o seu funcionamento, relacionam-se à cultura e se adaptam até determinado ponto, de acordo com as características trazidas como contribuição por cada profissional.

Por outro lado, o Clima Organizacional é a percepção de cultura, que pode ser medida de acordo com a insatisfação ou satisfação tanto nas relações interpessoais quanto nas atividades no ambiente de trabalho. Tanto os aspectos emocionais como os técnicos podem fornecer

dados valiosos, baseados em uma boa observação de colaboradores e clientes.

É importante que cada organização tenha uma ferramenta denominada “pesquisa de clima”, que permite criar um bom clima para se trabalhar, além de mantê-lo. Geralmente é executada pelos Recursos Humanos de cada instituição, responsável para realizar tal pesquisa. Por meio desse instrumento, são identificados os padrões comportamentais dos membros da organização, bem como a análise dos possíveis conflitos de convivência com grupos e equipes no ambiente de trabalho.

Portanto, o principal objetivo da pesquisa de clima é compreender como a cultura organizacional influencia o ambiente de trabalho.

Condicionantes da Personalidade

A Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, no qual cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo, conforme aponta Costa (2019) pelas palavras de William Hermann (1993). Para tanto, as atividades ou estratégias são influenciadas por suas preferências pessoais, personalidade, motivação e atitudes. Nessa compreensão, o comportamento humano nas organizações pode ser melhorado, e a sua pesquisa tornar-se mais criativa, se forem direcionadas as atenções para os vínculos entre os indivíduos e os grupos a partir de seus contextos.

Com relação à personalidade, com base na perspectiva organizacional, citamos algumas características:

- ✓ **Flexibilidade** - saber lidar com as constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como na diversidade dos papéis desempenhados nas organizações;
- ✓ **Tolerância às frustrações** - evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e individuais, cuja mediação é feita por meio de normas racionais, escritas e exaustivas, que procuram envolver toda a organização;
- ✓ **Capacidade de adiar as recompensas** - poder de estimular o trabalho rotineiro para alcance dos objetivos da organização, de priorizar as atividades profissionais em vez das preferências e vontades pessoais;
- ✓ **Permanente desejo de realização** - garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso a posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

Estilos de Comportamento

William Hermann (1993), por meio de pesquisas sobre o pensamento criativo, julgou que as pessoas possuem **4 estilos de comportamentos básicos** e desenvolveu a “**Teoria da “Dominância Cerebral”**”. Os estilos de comportamento têm um lado dominante do Cérebro. Existe a predominância de um deles em cada pessoa, e todos têm um pouco de cada. O estilo predominante influencia a forma de pensamento e o comportamento. Segundo o autor, não existe um estilo melhor que o outro, todos são importantes diante de desenvolvimento de atividades.

Funcionamento dos 4 estilos de comportamento:

LADO ESQUERDO DO CÉREBRO - RAZÃO

Compõe o **HEMISFÉRIO SUPERIOR ESQUERDO, chamado de ESQUERDO - “SE” - Analítico**

Compõe o **HEMISFÉRIO INFERIOR ESQUERDO, chamado de ESQUERDO - “IE” - Controlador**

LADO DIREITO DO CÉREBRO - EMOÇÃO

Compõe o **HEMISFÉRIO SUPERIOR DIREITO, chamado de DIREITO - “SD” - Experimental**

Compõe o **HEMISFÉRIO INFERIOR DIREITO, chamado de DIREITO - “ID” - Relacional**



Figura 31. Dominância cerebral

Fonte: Slides elaborado pela Prof. Núbia Muniz no Curso de Desenvolvimento de Equipes – CEFOSPE – 2017.

Descrição da Imagem: Slides de um círculo cortado em 4 partes, indicando as características do cérebro.

Características do **Analítico**:

- ✓ Utiliza a análise, a lógica;
- ✓ Dificuldade em sentimentos e valores;
- ✓ Metodoso, organizado e crítico;
- ✓ É justo e correto, com base na sua racionalidade;
- ✓ Demonstra firmeza em atitudes;
- ✓ Gosta de trabalhar sozinho;
- ✓ Facilidade de mediar conflitos

Características do **Controlador**:

- ✓ Toma providência;
- ✓ Estabelece procedimentos;
- ✓ Faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja;
- ✓ Gosta de cumprir o cronograma, ambiente organizado;
- ✓ Está no controle;
- ✓ Faz tarefas burocráticas;
- ✓ Gosta de colocar em ordem as coisas.

Características do **Experimental**:

- ✓ Espontâneo;
- ✓ Tem visão macro, de futuro;
- ✓ Quebra regras, gosta de surpresas e percebe oportunidades;
- ✓ Intui soluções inovadoras, corre riscos; é impetuoso e imaginativo;
- ✓ Imprevisível e inconformado;
- ✓ Gosta de desafiar normas e políticas rígidas;
- ✓ Enxerga o fim desde o começo; é visual;

Características do **Relacional**

- ✓ Curioso;
- ✓ Brinca; é sensível com os outros;
- ✓ Gosta de ensinar;
- ✓ É expressivo, emocional; fala muito;
- ✓ Tem facilidade para interagir;
- ✓ Busca conciliação e negociação;
- ✓ Resolve questões de clientes;
- ✓ Expressivo; gosta de ajudar.

5. Aumento de Desempenho nas Equipes

5.1 Perfil adequado do Profissional: Papéis de Times

Desenvolver o trabalho em equipe em um ambiente competitivo, no qual a complexidade das tarefas diárias requer maior cooperação e conhecimento, tornando-se uma necessidade. A experiência profissional, o conhecimento e a criatividade dos membros de uma equipe de trabalho podem contribuir para o aumento da produtividade, bem como para a redução dos custos de uma organização.

No trabalho em equipe, cada pessoa traz uma personalidade e experiência profissional e pessoal, que podem afetar sua contribuição, de forma positiva ou negativa, diante do trabalho em equipe.

A formação de uma equipe harmoniosa será influenciada pela maneira como essas personalidades e experiências se articularão. Considerado o “pai das equipes”, Belbin (1981) desenvolveu os nove Team Roles (Team = time ou equipe; role = função ou papel a ser desempenhado por um colaborador), ou seja, papéis desempenhados por um indivíduo quando está à frente da execução de suas tarefas junto com seus pares. As qualidades e fraquezas devem ser balanceadas.



Figura 32. Balança representando forças e fraquezas nos papéis de times.

Fonte: www.search?q=qualidades+e+fraquezas+balança&tbm=isch&ved=2ahUKEwid3amttePpAhUlBrkGHfouBKA-Q2-cCegQIABAA&oeq=qualidades+e+fraquezas+balança&gs_lcp=CgNpbWcQA1DoEViwIAFg85kBaABwAHgAgAH1LYgBk5ABkgERMioyL-jluMS4xLjEuMS4wLjOYAQCgAQGqAQtnnd3MtdzlwLWltZw&scient=img&ei=RmzWXP2iLaWM5OUP-t2QgAo&bih=876&biw=1821#imgsrc=gN4mx5csY5hTrM

Descrição: Desenho de uma balança de um lado com a descrição de qualidades e, no outro, com a descrição de Fraquezas permitidas.

Diante de um trabalho em equipe, cada membro pode ser classificado pelos seguintes requisitos:

- ✓ Conhecimentos técnicos, maneira de se comportar;
- ✓ Contribuição na realização de tarefas;
- ✓ Habilidades, criatividade;
- ✓ Relacionar-se com os integrantes do grupo.

✚ Características dos perfis e comportamento de cada time, segundo Belbin (1981):

Características: 1) *Completer Finisher* (Complementador Finalizador)

Qualidade: papel de equilíbrio, perfeccionista.

Fraquezas: preocupa-se com coisas pequenas, tende a não confiar no trabalho alheio;

Características: 2) *Implementer* (Implementador)

Qualidade: controlado, disciplinado, metódico, sincero.

Fraquezas: baixa respostas a ideias inovadoras, lento para responder a novas mudanças;

Características: 3) *Team Worker* (Construtor)

Qualidade: extrovertido, leal, cooperativo, acalma o clima, atua motivando a equipe.

Fraquezas: indeciso em momentos de crise, inquieto;

Características: 4) *Evaluator* (Monitor-Avaliador)

Qualidade: equilíbrio, estável, aberto a mudanças, seguro, introvertido, perspicaz.

Fraquezas: pode faltar habilidade para motivar, não tem visão de futuro;

Características: 5) *Co-ordinator* (Coordenador)

Qualidade: dominante, extrovertido, líder controlado e calmo.

Fraquezas: sobrecarregado com o trabalho, facilidade de se estressar;

Características: 6) *Plant* (Criador)

Qualidade: criativo, original, introvertido, imaginário, habilidades para resolver conflitos difíceis.

Fraquezas: dificuldade para comunicar-se, ignora incidentes, distraído em pensamentos, individualista;

Características: 7) *Shaper* (Formatadores)

Qualidade: dinâmico, gosta de trabalhar sobre pressão, determinados e argumentativos, competitivo, sabe administrar.

Fraquezas: normalmente fica irritado em reuniões, impaciente e explosivo.

Características: 8) *Resource-Investigator* (Investigador de Recursos)

Qualidade: dominante, extrovertido, líder controlado, explora oportunidades, sociável e estável, otimista, extrovertido, flexível e criativo.

Fraquezas: excessivamente otimista;

Características: 9) *Specialist* (Especialista). Incluso em 1993.

Qualidade: especialista, tem autodisciplina, eficiente, focado, dedicado, automotivado; possui habilidades específicas.

Fraquezas: contribui somente em um único tópico; dar ênfase somente em técnicas.

 Papéis não construtivos:

- ✓ **Agressivo** – assunto por ironia, brincadeiras agressivas, desaprovação de valores e atitudes negativas; é vaidoso: chama a atenção sobre sua pessoa de várias maneiras; conta vantagem (às vezes, mente), afirma sua superioridade e vantagens em relação aos outros;
- ✓ **Reivindicador** – porta-voz do outro, de subgrupos ou classes, revela seus interesses pessoais, preconceitos ou dificuldades;
- ✓ **Confessante:** usa o grupo como plateia ou assistência para extravasar seus sentimentos, suas preocupações pessoais, gozador: aparentemente agradável, porém desagradável (situações constrangedoras), exhibe atitudes cínicas e desagradáveis, coloca apelidos, diverte-se com as dificuldades e os esforços dos outros.

 Comportamento e Performance

- ✓ Deve ter apenas um papel de time para cada processo e Equipes Balanceadas;
- ✓ Para certo tipo de tarefa, alguns papéis contribuem mais que outros;
- ✓ É necessário existir uma correlação entre o perfil de um comportamento e a função no processo.

✚ Aplicação da Teoria de Belbin

- ✓ Reconhecimento dos perfis de uma equipe pode ajudar a antecipar conflitos e desenvolver métodos de trabalho;
- ✓ Melhora o desempenho dos membros de uma equipe;
- ✓ Resultados rápidos;
- ✓ Ao ser motivado, analisa problemas e erros;
- ✓ Desmotivado: faltam perfis-chaves no grupo;
- ✓ Identifica perfis que melhor se adaptam a certas profissões ou funções;
- ✓ Melhora o entrosamento;
- ✓ Divisão mais conscientizada e lógica das tarefas.

Para Belbin (1981), não existe um perfil correto ou melhor que os outros. É possível prever o comportamento de uma tomada de decisão em equipe com base no perfil do papel do grupo em razão de cada atitude diante do trabalho em equipe.

✚ Perfis apresentados na reunião de pessoas: conceito, objetivos e características em “*Bando, Corporação, Grupo e Equipe*”.

Segundo a concepção de Battituci (2001), as configurações básicas e dinâmicas no ambiente de trabalho nas organizações ocorrem em função de uma maior ou menor presença de 4 (quatro) configurações denominadas de vetores, a saber:

- ✓ **Grupo** – alto envolvimento com objetivos individuais sem interdependência, podendo apenas levar à conquista de metas funcionais ou setoriais;
- ✓ **Equipe** – alto envolvimento com a missão e alta interdependência na nota da excelência por meio do trabalho cooperativo;
- ✓ **Bando** – baixo envolvimento com os objetivos e pouca interdependência, traduzindo a negação do próprio conceito básico de organização;
- ✓ **Corporação** – alta interdependência, sem o envolvimento com a missão maior, podendo levar à busca de objetivos pessoais ou corporativos, muitas vezes incompatíveis com os resultados e a excelência organizacional.

Configuração Grupo

A característica e o tipo de grupo constituem o modelo mais presente nas organizações tradicionais, a maioria delas ainda trabalhando e valorizando a estrutura clássica administrativa. É um modelo seguro e pode ser bem monitorado para produzir bons resultados.

O grupo constituído ocorre por algum tempo; depois, modifica-se em sua estrutura, em uma dinâmica contínua gradativamente, em maior ou menor grau e velocidade, ou fragmenta-se, terminando como grupo original ou dando origem a outros grupos.

Indicadores do Grupo:

- Decisões geralmente tomadas pela liderança e implementadas pelos membros em direção aos objetivos organizacionais;
- Confiança positiva entre os membros do grupo, principalmente quanto aos aspectos técnicos e processuais de trabalho;
- Valorização dos dados e fatos entre os membros como elementos básicos para o desenvolvimento do processo laborativo, mantendo uma relação democrática;
- Os membros se reúnem mais por afinidades.

Configuração de Equipe

Com relação à equipe, podemos dizer que é algo construído com a interdependência funcional dos membros, aliada ao envolvimento de todos com a missão e os objetivos de trabalho. Há um processo contínuo de trabalho junto com os membros e o líder, em especial quanto ao estabelecimento de metas organizacionais.

Indicadores de Equipe:

- ✓ Objetivos claros, discutidos e negociados com os membros;
- ✓ Valorização da intuição, dos sinais e dos movimentos gerados pelos ambientes interno e externo;
- ✓ Confiança mútua dos membros e áreas de trabalho, sem jogos de encenações;
- ✓ Processo de comunicação amplo em todos os sentidos, sem sonegações de informações;
- ✓ Os membros geralmente se reúnem para a execução de tarefas, planejamento

rumo ao atingimento de metas e resultados organizacionais.

Configuração Bando

O Bando é caracterizado por um ajuntamento de pessoas desestruturadas e desorganizadas, sem direcionamento e compromisso com os objetivos organizacionais nem interdependência ou coesão entre os membros e áreas de trabalho. É importante destacar que, em muitas situações concretas, se pode identificar a presença de cenários que materializam essa contradição em equipes organizacionais no ambiente de trabalho.

Nesse cenário, podem ser observados, nos setores Institucionais, onde há funcionários, líderes de equipes ou de alta direção em ambientes competitivos, que vivem em conflitos entre si por luta de poder, dominação e prestígio, com sérias consequências negativas para atingir resultado organizacional, bem como para a própria sobrevivência dessas Instituições.

Indicadores de Bando:

- ✓ Objetivos organizacionais substituídos por objetivos pessoais;
- ✓ Lideranças buscando o poder e o domínio sobre os outros;
- ✓ Decisões tomadas por critérios individuais e isolados, desvinculados dos objetivos maiores da companhia;
- ✓ Desconfiança mútua, uns tomando conta dos outros;
- ✓ Processo de informações distorcido ou manipulado, segundo as conveniências individuais e pessoais;
- ✓ Conflitos resolvidos pela força e pelo poder.

Configuração da Corporação

No contexto organizacional, a palavra corporação é utilizada para traduzir algo semelhante a interesse, a privilégios, à proteção, a favores, à barganha, à política etc., caracterizando-se como uma reunião de pessoas de modo estruturado e organizado, com pouco direcionamento e envolvimento em relação aos objetivos maiores organizacionais e com grande interdependência e coesão entre os membros do grupo escolhido (Batitucci - 2001).

Exemplo: “No jogo de interesses e privilégios entre os três poderes constituídos no Brasil, as missões e objetivos específicos de um poder que dependem da atuação e do trabalho do outro só são devidamente priorizados e implementados a partir de favores e concessões previamente negociados entre ambos” (Batitucci, 2001).

A prioridade da corporação é a satisfação das aspirações e necessidades compatíveis com os objetivos da empresa. Essa configuração ocorre geralmente em classes específicas de membros organizados por níveis hierárquicos, profissão, cargos, funções, áreas de trabalho etc. e quase sempre envolve um caráter discriminatório e racial, isto é, exclui os membros que não fazem parte do viés escolhido como foco.

Indicadores da Corporação:

- ✓ Objetivos organizacionais substituídos por objetivos corporativos;
- ✓ Liderança difusa, eventualmente permutável, com alto grau de coesão entre os membros que fazem parte da classe;
- ✓ Decisões calculistas e bem planejadas que caminham em direção aos interesses corporativos;
- ✓ Alto grau de cumplicidade entre aqueles que pertencem ao núcleo enfocado, uns protegendo os outros;
- ✓ Missão/Objetivos baixa e Interdependência alta e direcionada.

Quando acontece a concretização das ações ativando o vetor Missão/Objetivos nos pilares básicos da interdependência, ou seja, quando os liderados efetivam tarefas de forma independente, porém visando aos objetivos comuns a todos os membros, as características da configuração de Equipe demonstram exemplos de eficácia rumo ao atingimento de metas organizacionais.

Entretanto, é importante destacar que a execução de atividades laborais nesse cenário, as quais denotam características de equipe, pode ser discutida e negociada entre a liderança e os membros do grupo, conforme discorre Batitucci (2001).

A liderança nesse contexto pode ser matricial e ocasional, de acordo com as necessidades; as demandas devem ser tomadas, considerando que haja estratégias programadas e decididas previamente, com participação e envolvimento dos membros, valorizando a intuição e sinais do comando do líder, bem como movimentos gerados pelos ambientes interno e

externo, além da confiança mútua dos membros e áreas de trabalho, sem jogos e encenações.

Vale destacar os perfis apresentados na reunião de pessoas acima demonstrados, que são engajados pela convivência e apresentam resultados facilitadores/positivos, bem como pontos críticos/negativos com soluções comportamentais, causando oscilações de respostas aos projetos formais de desenvolvimento de equipes, resultando em constituir instrumento de replanejamento e reorientação.

Alguns elementos fundamentais para o sucesso profissional é saber definir metas e atingir resultados; essa capacidade demonstra a experiência, o potencial e as habilidades inerentes a sua função. Dessa forma, se você deseja assumir o controle de sua vida profissional com alta performance, aprimore suas habilidades.

Tornar-se um profissional de excelência diante da Gestão de Equipes, não só aumentará suas chances de obter melhores salários e progredir na carreira como também poderá ser fonte de orgulho e satisfação pessoal.

Recomendações para um bom perfil Profissional:

- ✓ Defina quais características você considera importantes para atingir altos níveis de desempenho e se desafie a superar seus próprios objetivos;
- ✓ Concentração é fundamental, por isso crie um método próprio para manter o foco. Pode ser uma rotina mensal, uma agenda ou diário;
- ✓ Seja um bom ouvinte, procure estar sempre disposto a receber *feedbacks*, sugestões, dicas estratégicas e críticas construtivas;
- ✓ Fique atento a oportunidades para adquirir novos conhecimentos;
- ✓ Assuma suas responsabilidades;
- ✓ Manter o pensamento positivo significa que você deverá considerar bom tudo o que acontece ao seu redor;
- ✓ Permita-se a desafios;
- ✓ Defina metas pessoais complementares ao planejamento de negócios da organização;

- ✓ Aprender com os erros passados;
- ✓ Seja ético;
- ✓ Promova reuniões produtivas.

5.2. Trabalhar as Emoções Positivas em Equipes sob o enfoque da Ciência do Bem-estar “A Psicologia Positiva”

As pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções, sentimentos e agem de acordo com o conjunto que as cerca, seja o espaço físico ou social, em especial quando se trabalha com equipes no ambiente organizacional.

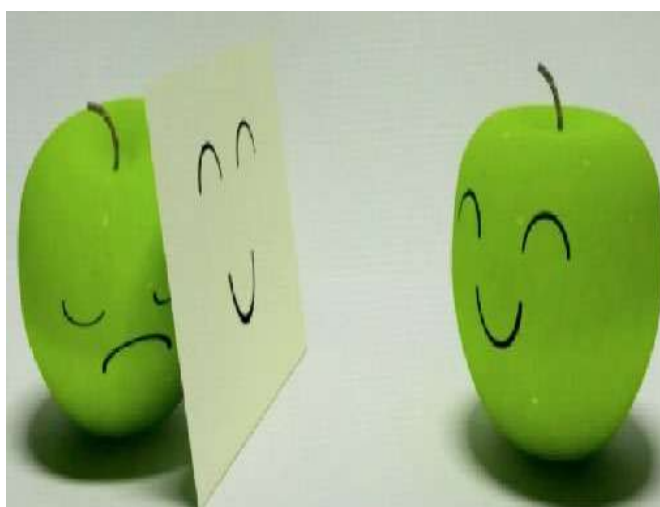


Figura: Desenho de duas maçãs verdes, sendo uma com semblante triste e a outra alegre.

Fonte: https://www.google.com/search?q=em+busca+da+felicidade+-+psicologia+positiva&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjBiN_oj-rrAhWjc98KHx2PAeAQ_AUoAXoECAoQAw&biw=1517&bih=694#imgsrc=OqBGlloevoxIZM

As pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções, sentimentos e agem de acordo com o conjunto que as cerca, seja o espaço físico ou social, em especial quando se trabalha com equipes no ambiente organizacional.

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos, emoções e qualidade de vida são fatores que fazem a diferença no meio corporativo, nas relações de trabalho e, especialmente, no desenvolvimento de equipes.

Vale destacar que a ciência da felicidade abrange vários campos da vida humana, não somente a sua pesquisa está exclusivamente voltada para os psicólogos de formação, ou seja, ela abrange profissionais de diversas áreas do conhecimento: médicos, advogados, engenheiros, coaches, educadores em especial, gestores e colaboradores do campo organizacional, a qual tem por finalidade contribuir para uma vida satisfatória e melhor para o homem.

A Psicologia Positiva começou pesquisando Felicidade e Bem-Estar, mas hoje ela não se limita a isso, pois estuda também o sucesso, a excelência e o alto desempenho do Profissional.

Para Tatiana Pimenta, CEO e Fundadora da Virtude, na Psicologia, o segmento que vem ganhando espaço, cujo propósito visa estudar a “felicidade”, é a Psicologia positiva. A abordagem científica dessa psicologia estuda pensamentos, sentimentos e comportamentos humanos com foco em pontos fortes em vez de fraquezas, construindo o bem na vida em vez de apenas consertar o mal.

Enquanto a psicologia tradicionalmente se concentra no estudo das disfunções – pessoas com doença mental ou outras questões – e como tratá-las, a psicologia positiva, por sua vez, é um campo fértil, que examina como pessoas comuns podem se tornar mais felizes e mais satisfeitas, realizando suas atividades pessoais e profissionais.

Conceito Básico da Psicologia Positiva – “ Em busca da Felicidade”

O estudo da Psicologia Positiva tem início nas décadas de 1960-1970, mediante as pesquisas de Martin Seligman, com ampla experiência em psicologia. Seligman (1980) desenvolveu em seus estudos uma teoria que foi apoiada por décadas e explica como humanos e animais podem aprender a ficar desamparados e sentir que têm controle sobre o que acontece com eles.

A resiliência é um fenômeno comum e presente no desenvolvimento do ser humano. As emoções negativas restringem os pensamentos; por outro lado, as positivas criam um espiral crescente, promovendo, nas pessoas, resistência, flexibilidade, bem-estar e qualidade de vida, seja no âmbito pessoal ou profissional.

Nos meados dos anos 2000, Seligman convida pesquisadores para um propósito maior, que é o foco nos aspectos positivos que acontecem na vida, incentivando milhares de estudos sobre fenômenos positivos e estabelecendo uma base para a aplicação de princípios positivos no ensino e nos relacionamentos pessoais e profissionais.

Em busca desse propósito, apresentamos a teoria do bem-estar, que Seligman intitulou de modelo PERMA. Esse modelo compreende 5 elementos, que criam a base de uma vida florescente, imperativos para “os elementos de uma vida feliz”:



Cada um desses elementos tem três propriedades:

- ✓ Contribuem para o bem-estar;
- ✓ As pessoas buscam cada um deles por si mesmas, não apenas para alcançar os outros elementos;
- ✓ Cada um deles é medido e definido, independentemente dos outros elementos.

Em menos de uma década, a psicologia positiva chamou a atenção não só da comunidade acadêmica mas também do público em geral. É um chamado para que a ciência e a prática psicológica entendam e se preocupem tanto com a força quanto com a fraqueza de cada indivíduo.

Enquanto ciência, a psicologia positiva atua, de forma interdisciplinar, com outras ciências, visando estudar os problemas reais que as pessoas experimentam. Além disso, exige a verificação de teorias contra evidências. Consequentemente, a psicologia positiva não deve ser confundida com uma terapia de autoajuda não testada.

O foco da psicologia positiva se concentra nos eventos positivos e influências da vida, incluindo:

- ✓ Experiências positivas – como felicidade, alegria, inspiração e amor;
- ✓ Estados e traços positivos – como gratidão, resiliência e compaixão;
- ✓ Instituições positivas – aplicando princípios positivos dentro de organizações e instituições inteiras.

Esses tópicos ensinam como ajudar as pessoas a prosperarem e viverem sua vida da melhor forma possível, seja no ambiente de trabalho ou na vida pessoal. Outras ideias já comprovadas que nos ajudam a compreender a necessidade da psicologia positiva são:

- ✓ As pessoas felizes, que estão satisfeitas com a vida, acabam tendo ainda mais motivos para estar satisfeitas no ambiente de trabalho, porque a felicidade leva a resultados desejáveis no ambiente de trabalho, a relacionamentos sociais satisfatórios em que as forças de caráter e as boas relações sociais protegem contra os efeitos prejudiciais das decepções e dos retrocessos.

Conceitos novos surgiram sobre a ciência do bem-estar e estão em alta no meio corporativo, com o objetivo de se buscar a produtividade e a alta performance.

Vale destacar que pesquisadores já apresentam também muitos resultados positivos, cientificamente comprovados que, por meio de experiências, conseguiram melhorar significativamente o bem-estar das pessoas, trabalhando as emoções positivas.

A cientista Bárbara Frederickson (2009) fundou o laboratório de Psicofisiologia das emoções positivas nos Estados Unidos e desenvolveu uma técnica para medir 10 emoções positivas e 10 negativas do ser humano. Nas positivas, destacaram-se: serenidade, alegria, orgulho, diversão, interesse, esperança, admiração, inspiração e o “AMOR”.

Diante destas, ela descobre que o amor é a mais poderosa e forte de todas, pois é a que mais aumenta o bem-estar e que tem o poder de alavancar os outros sentimentos. Destacam-se, ainda, as 10 emoções negativas, as quais podem ser trabalhadas para combatê-las e elucidar a positividade, tais como: *tristeza, raiva, medo, ansiedade, inveja, mágoa, vergonha, culpa, desprezo e frustração*. Lembrando que as emoções podem ser medidas e exercitadas como forma de prosperidade, objetivando atingir uma meta pessoal e apresentar um bom resultado profissional, destaca a autora.

Por outro lado, a obra “Intervenções com Força de caráter”, de Niemiec (2019), sucessor de Martin Seligman e Christopher Peterson, deu continuidade aos estudos dessa obra conceitual sobre as intervenções das forças. Os autores concluíram e descobriram, nessa pesquisa sobre forças e virtudes, que características ou capacidades positivas são pessoalmente enriquecedoras, não diminuem os outros, são universais e valorizadas em todas as culturas. Ressalta-se, ainda, que os autores apresentam um questionário chamado VIA, no qual se definem algumas expressões: V.I.A. em inglês: Vallues in Action (Valores em Ação) ou ainda VIA Classification (Classificação de forças de caráter), traduzindo como se fosse uma identidade das ue por meio de seus estudos; são apresentadas cerca de 70 intervenções de forças de caráter, 24 são importantes e, entre essas, são classificadas 06 (seis), que se destacam e se expandem para as demais virtudes: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperamento e transcendência.

Essas características representam as principais forças e objetivam possíveis melhorias na performance do profissional após a identificação de suas forças e virtudes. Destacam ainda nas suas pesquisas que tais forças são universais e valorizadas em todas as culturas, que, por meio de resultados, apresentam resultados positivos para si mesmas.

Outras ferramentas também extraem positividade diante de exercícios práticos e questionários que poderiam ser aplicados aos docentes, tais como: A Garra, Mindset e flow (*Garra é definida como paixão + perseverança, e Mindset é a mentalidade que leva ao sucesso ou ao*

fracasso. Flow é o estado mental da excelência), as quais têm a finalidade de poder exercitar, intrinsecamente, suas forças de caráter, resultando numa melhor prestação de serviço, além de melhorar a produtividade e a alta performance profissional na Gestão de Equipes.

Importante acrescentar que conforme aborda Kamei, a pesquisadora psicóloga escolar Carol Dweek, cientista (Universidade de Stanford dos EUA), que trabalha com crianças e adolescentes, desenvolveu a técnica do “MINSET” (despertar habilidades positivas), dividindo esse público em dois grupos. Ao aplicar tal ferramenta em uma das equipes, o resultado foi surpreendente. Aqueles que exercitaram o Minset de crescimento obtiveram notas acima do esperado e melhoraram os seus desempenhos escolares, com um aumento significativo, utilizando positivamente suas habilidades intrapessoais.

O psicólogo Helder Kamei (2019) aponta que existem 3 caminhos para a felicidade autêntica, denominando-se de “Tríade da Felicidade: 1) “Vida Prazerosa” – consiste em vivenciar abundantemente emoções positivas; 2) “Vida Engajada” – atividade que produza experiências, concentração, envolvimento e alto desempenho; 3) “Vida Significativa – indica um propósito maior no trabalho ou na vida pessoal. Conclui Kamei que se o indivíduo tiver uma vida que seja, ao mesmo tempo, prazerosa, engajada e significativa, a tríade se resume em possuir uma vida plena.

De acordo com Roberto Marques (2018), o autoconhecimento pessoal é quando tomamos a consciência de nossas metas, desejos, objetivos e propósitos, refletimos sobre as nossas atitudes. E, ainda de acordo com a força das nossas qualidades, podemos enfrentar mudanças de cabeça erguida; repensar nossas atitudes, potencializar nossa coragem, reconhecer e aceitar nossas emoções negativas e trabalhar para que elas sejam modificadas.

Todo esse processo permite que o indivíduo cresça e conheça a sua essência, alcance uma melhor qualidade de vida e bem-estar e, ainda, adquira autonomia sobre a sua vida, sua história e seus objetivos.

Independente de qual seja o tipo de trabalho realizado, precisamos ter bem definido qual o nosso propósito e buscar entender qual o significado do meu trabalho e de que forma posso torná-lo satisfatório, com foco nos esforços e na realização de um trabalho interessante e divertido. Por isso, permita-se renovar todos os dias, de maneira que a sua determinação não se esgote nos primeiros meses de cada Ano Novo. “Cada dia, um novo recomeço com persistência e superação”.

Defina e escreva suas metas e aspirações profissionais para tê-las sempre em mente.

Do ponto de vista de Cortella, com a complexidade vivenciada no mundo, “as organizações que se diferenciam são as que não enxergam o trabalho das pessoas como *commodity*”, ao contrário, “priorizam a qualificação permanente de seus quadros funcionais”. Essa educação continuada pressupõe a capacidade de dar vitalidade à ação, às competências, às habilidades, ao perfil dos profissionais que trabalham com equipes.

De maneira geral, o trabalho ocupa um espaço significativo na nossa vida. Se observarmos bem, gastamos horas, tempo gasto pensando como fazer, resolver problemas do trabalho enquanto estamos em casa. Por isso, é melhor encontrar meios de tornar o trabalho em equipe criativo, divertido e interessante, não apenas para que seja mais produtivo e sim, porque todo o esforço coletivo nos dará prazer e conseqüentemente seremos mais felizes.

Referências

- BATITUCCI, Marcio Dayrell. Equipes 100%. O novo modelo do trabalho cooperativo no 3º milênio. Minas Gerais. Makron Books, 2001.
- BEJARANO, Viviane Carvalho. Como Formar Equipes Com o Equilíbrio Ideal de Personalidades e Perfis Pessoais: A Teoria e as Ferramentas de Meredith.
- BELBIN, R.M. & ASSOCIATES. A teoria dos papéis na Equipe. Disponível no site: <http://www.belbin.com>. Acesso em: 06 set. 2015.
- BRIEL, Tomas, Consultor e Palestrante. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/thomas-brieu/pt-br> : Acesso em: jul/2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Ed. Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos 4. ed., Baueri SP: Manole 2014.
- CORTELLA, Mário Sérgio. Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.
- COSTA, Muniz, A Arte de Desenvolver Equipes de Alta Performance. Recife. 2019. Cefospe, 2019.
- DUARTE, Angélica Pereira de Assis. Teorias da Administração. EAD, s/d.: <https://www.passeidireto.com/arquivo/41973222/teorias-da-administracao-angelica-pereira-de-assis-duarte-e-alex-francisco-de-ol> – Acesso em: julho/2020.
- Durand 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES Disponível em: <https://brainly.com.br/tarefa/10433442>. Acesso em: agosto/2020.
- ECO, Umberto. Como se Faz uma Tese. Trad. Gilson César Cardoso de Souza. 24. ed. São Paulo: Perspectiva, 2012.
- FAVARO, Regiane. Feedback como ferramentas de apoio ao desenvolvimento das Lideranças. Fundação Lenamm. São Paulo. Disponível: mini curso ofertado pela Secretaria de Administração. Acesso em: ago. 2020.
- FREDRIKSON, Bárbara, *Positividade – Descubra a força das emoções: positivas, supere a negatividade e viva plenamente* 2. ed. Roco: Rio de Janeiro, 2009
- FREITAS, V. *Redes sociais, mídias sociais e mídias digitais: qual a diferença?* 2010. Disponível em: <http://gutomodesto.com.br/redes-sociais-midias-sociais-e-midias-digitais-qual-a-diferenca/>. Acesso em: ago. 2020.
- GAUDÊNCIO, Paulo. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GOULART e MONTARD em: Mecanismo de comunicação. Disponível em: http://linguagem.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/eventos/simfop/artigos_iii%20sfp/Claudia%20Formentin_Maite%20Lemos.pdf
- HERMANN, William. Teoria da Dominância Cerebral – Disponível em: <https://blogtek.com.br/teo->

[ria-da-dominancia-cerebral-ned-hermann/](#) Acesso em: ago. 2020.

KAMEI, Helder, Flow e Psicologia Positiva – Rio de Janeiro: Editora: IBC – Instituto Brasileiro de Coach, Goiânia, 2014.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. Equipes de alta performance – the discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001

KARNAL, Leandro: <https://gnosisbrasil.com/o-que-e-autoconhecimento/> Acesso em: ago. 2020.

LACOMBE, Francisco: Recursos Humanos: São Paulo. Saraiva-2011.

LEMES, Priscila dos Santos. A importância da Comunicação interna nas organizações e suas ferramentas. Fundação Educacional do Município de Assis, Fema – São Paulo, 2012.

LEWIN, Kurt. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix, 1989.

LOBÃO, Mendes. Estratégia Empresarial. São Paulo: Saraiva ;1. ed .2017

MARQUES, José Roberto. COACHING GROUP: A Mágica da Sinergia. Goiânia: Editora IBC, 2. ed., 2018.

MATTOS, Sérgio Augusto Soares. A revolução digital e os desafios da comunicação. Cruz das Almas, BA: Editora UFRB, 2013.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MARTIN, E. P. Seligman. *Felicidade Autêntica*. Use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial. Objetiva, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSKIVICI, Fela. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: Olympio, 2001.

MOSKIVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro Editora José Olympio, 2013.

MUNIZ, Núbia e VIEIRA, Jaciara. Desenvolvimento das Relações Humanas no Trabalho. Apostila. Instituto de Recursos Humanos. (IRH-PE), CEFOSPE – Centro de Formação do servidor Público. Recife-PE, jun., 2011.

NOGUEIRA. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/2163-o-papel-da-humildade-na-lideran%C3%A7a.html>, Acesso em: ago. 2020.

NOVAES, Marília Vieira. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. Revista Eletrônica de Psicologia, a. I, n. 1, Jul. 2007. Periodicidade Semestral. Disponível em: <<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>. Com >. Acesso em: ago. 2020.

NUNES, Patrícia. Psicologia Positiva. Portal da psicologia Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação de Coimbra, Portugal, 2008.

OLIVEIRA, Patrick: Disponível em: <https://cio.com.br/inovacao-em-tempos-de-pandemia-uma-jornada-abreviada/> - Acesso em: ago. 2020.

PARKER, G. M. O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995. PAZ, O. Signos em rotação. São Paulo: Perspectiva, 2005. PICHON-RIVIÈRE, E. O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PASSOS, Maurício: Disponível em: <https://raizesemocionais.com.br/o-que-e-autoconhecimento-15-dicas-para-praticar/> Acesso em: ago. 2020.

PILATI, Ronaldo. Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. RAC, v. 5, n. 3, set./dez., 2001.

PIMENTA, Tatiane. *Psicologia Positiva: o que é e por que importa?* Publicado em 03 de outubro de 2018. Disponível em: <<http://www.vittude.com/blog/psicologia-positiva-o-que-e-e-porque-importa>>. Acesso em: ago. 2020.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Harvey & FINLEY, Michael. Por que as Equipes não funcionam? 7. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda. 1997.

RYAN, M. Niemiec. *Intervenções com Forças de Caráter: um guia de campo para praticantes*, 2. ed. Vida Integral, 2019

SANTOS, Cláudia. *Especialista em gestão estratégica de pessoas, palestrante, coach executiva e diretora da Emove You*. Disponível em: <<http://www.emovereyou.com.br>. Acesso em: ago. 2020.

SCIOTTI, Lucila, Horizontes para Liderança: Para onde levam nossos modelos, crenças e ações. São Paulo, Senac/2016.

SCHUTZ, W. Profunda simplicidade: Uma nova consciência do eu interior. São Paulo: Ágora, 1989.

SANTANNA, Vangevaldo B. Portal da administração. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>. Acesso em: ago. 2020.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

TOMANINI, Cláudio. Disponível em: <https://www.tomanini.com.br/> Acesso em: ago. 2020.

TORRES, Jacque. Conhecer sua equipe é tão importante quanto conhecer você mesmo. 2007. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/conhecer-sua-equipe-e-tao-importante-quant-reconhecer>>. Acesso em: ago. 2020.

ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200007&lang=em. Acesso em: ago. 2020.

Sobre a Autora

Núbia Muniz Costa é Comissária Especial de Polícia. Lotação: Diretoria de Recursos Humanos da Polícia Civil de Pernambuco da Secretaria de Defesa Social – DIRH/PCPE/SDS. Especialista em Psicologia Organizacional do Trabalho, Graduada em Direito pela UNICAP, possui diversos cursos votados na área comportamental. Instrutora do CEFOSPE desde 2011, bem como da ACIDES – Academia Integrada de Defesa Social (Cursos PMPE, BMPE, Agentes, Delegados, etc.), TCE – Tribunal de Contas do Estado, entre outros Órgãos, ministrando Cursos em Company por meio do CEFOSPE, tais como: COMPESA, ATI, Hospital Getúlio Vargas, CEPE, HEMOPE etc. Atuando nas disciplinas da área comportamental e técnica em diversas disciplinas: Ética e Cidadania, Relações Interpessoais, Qualidade no Atendimento, Gestão de Pessoas, Aspecto Jurídico, A Arte de Desenvolver Equipes de Alta Performance, Feedback, entre outras temáticas. Palestrante em algumas Instituições também na área de desenvolvimento humano. Professora Formadora e Tutora em curso EAD, pelo IFPE/UFRPE, CEFOSPE e ACIDES.

