

# Competências gerenciais e de equipes/ coletivas: o papel do gestor e o papel da equipe.

## HABILIDADES SOCIAIS DO GESTOR PARA LIDAR COM PESSOAS, EQUIPES E REDES DE TRABALHO

Profa. Gardênia da Silva Abbad

Instituto de Psicologia – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Programas de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho e Administração



**Universidade de Brasília**

# Questões indutoras

- Os gestores estão preparados para enfrentar os novos **desafios** que cercam o mundo do trabalho?
- Os **treinamentos gerenciais** estão capacitando os gestores para a gestão das novas configurações do trabalho em grupos, equipes, redes?
- Como gerenciar **equipes, grupos e redes de trabalho**?
- Como gerenciar o **trabalho presencial e o teletrabalho**?
- Quais **competências e habilidades** são essenciais ao desempenho gerencial bem sucedido ?
- **Como desenvolver** essas competências e habilidades sociais?

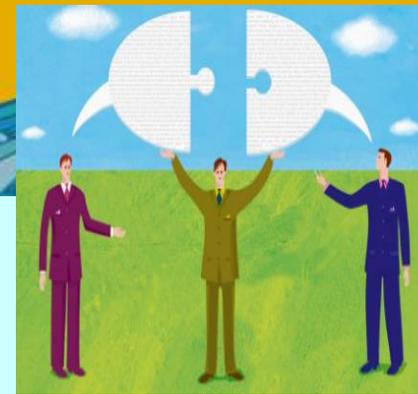


# Tópicos

1. Papéis dos gestores
2. Cenário e alguns desafios contemporâneos
3. Habilidades sociais e o trabalho colaborativo saudável
  1. Definição, componentes, relevância
  2. Habilidades sociais para a gestão de equipes
4. Habilidades Sociais necessárias à gestão de equipes
5. Como desenvolver Habilidades sociais para a gestão de equipes?



# Papéis dos gestores



**Mentor:** compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos integrantes da equipe

**Facilitador:** construção de equipes, uso de processo decisório participativo

**Monitor:** monitoramento e gerenciamento do desempenho individual e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico.

**Coordenador:** gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho, gerenciamento multidisciplinar e multiprofissional

**Diretor:** desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização

**Produtor:** trabalho produtivo, fomento a um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse.

**Negociador:** Construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de ideias.

**Inovador:** pensamento criativo, convívio com mudanças, *gerenciamento* de mudanças

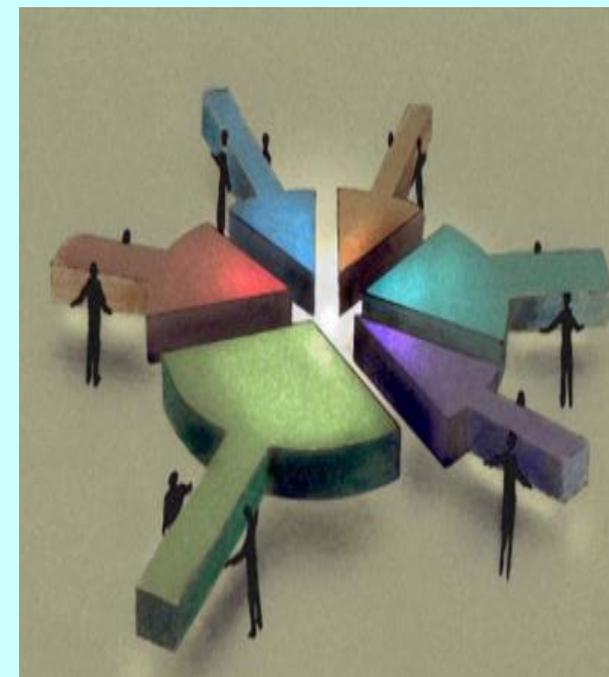
# Papéis dos gestores



Aprendizagem  
Treinamento  
Desenvolvimento

Saúde  
Bem Estar  
QVT  
Relações de  
Trabalho

Gestão do trabalho



# Cenário e alguns desafios contemporâneos

1. **Teletrabalho** nas suas diversas modalidades – (*home office, mobile working*, formal, informal).
2. Diversificação de **formatos de equipes**, grupos e redes sociais no trabalho.
3. Uso crescente de diversas e sofisticadas **tecnologias** de comunicação e informação.
4. Transformações nas **características sociais** do trabalho.
5. Gestão de **equipes mistas** (teletrabalhadores e trabalhadores presenciais).



# Cenários e alguns desafios contemporâneos

Gerenciar o trabalho colaborativo inter e multiprofissional



Profa. Gardênia da Silva Abbad

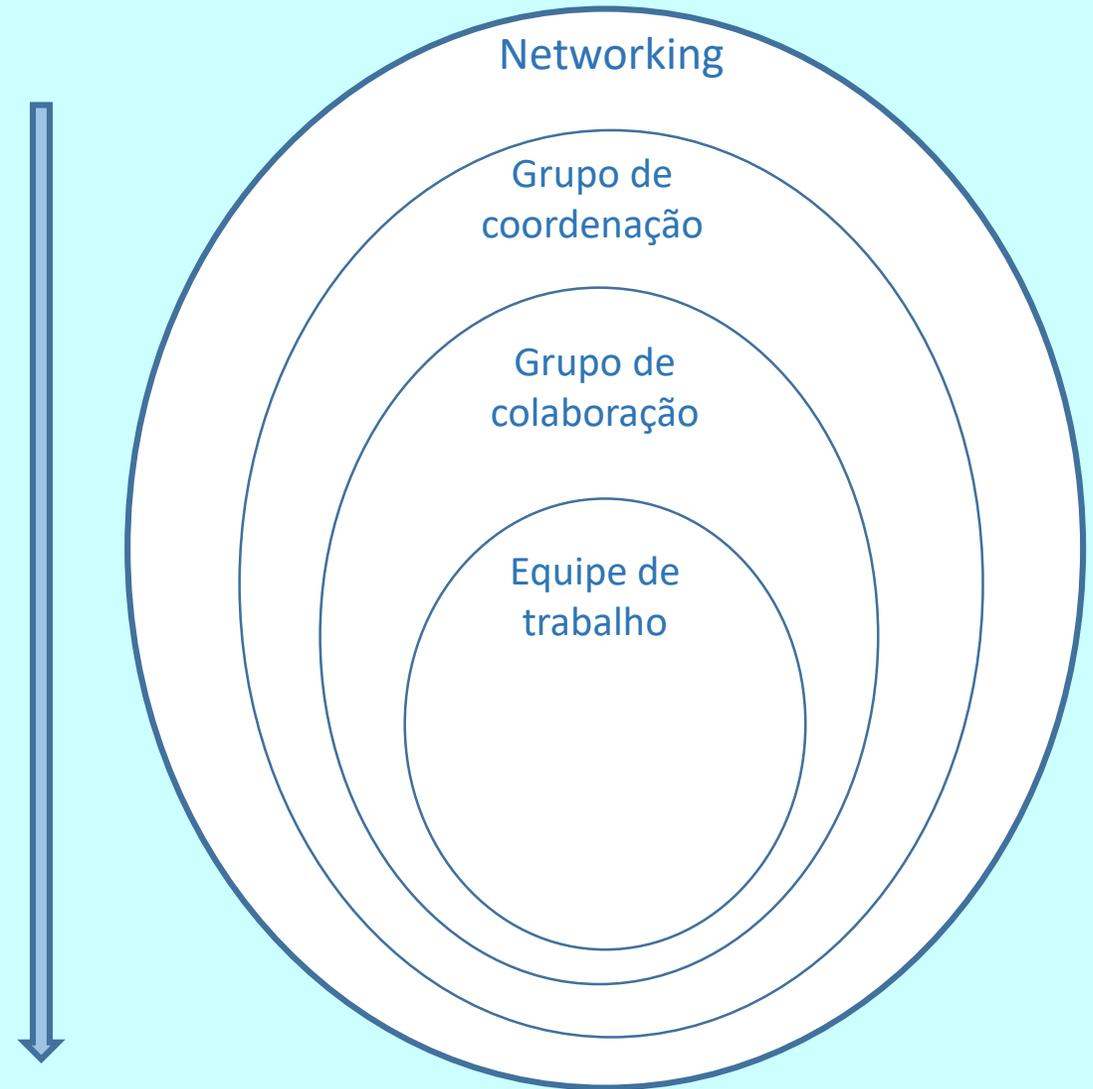


Figura 1. Diferentes tipos de atividades de trabalho interprofissional  
Fonte: Reeves et. al., 2010.

# Variações nos atributos do trabalho colaborativo

Table 5. InterProfessional Activity Classification Tool (InterPACT).

| Dimensions of IP activity<br>Kinds of IP activity | Shared commitment | Shared identity | Clear team goals | Clear roles and responsibilities | Interdependence between team members | Integration between work practices |
|---|-------------------|-----------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Teamwork  | ⊕⊕⊕⊕              | ⊕⊕⊕⊕            | ⊕⊕⊕⊕             | ⊕⊕⊕⊕                             | ⊕⊕⊕⊕                                 | ⊕⊕⊕⊕                               |
| Collaboration                                     | ⊕⊕⊕⊕              | ⊕⊕⊕             | ⊕⊕⊕              | ⊕⊕⊕                              | ⊕⊕⊕                                  | ⊕⊕⊕                                |
| Consultative collaboration                        | ⊕⊕⊕⊕              | ⊕⊕⊕             | ⊕⊕⊕              | ⊕⊕⊕                              | ⊕⊕                                   | ⊕⊕                                 |
| Collaborative partnership                         | ⊕⊕⊕⊕              | ⊕⊕⊕             | ⊕⊕⊕              | ⊕⊕⊕                              | ⊕                                    | ⊕⊕                                 |
| Coordination                                      | ⊕⊕⊕               | ⊕⊕⊕             | ⊕⊕⊕              | ⊕⊕                               | ⊕⊕                                   | ⊕⊕                                 |
| Coordinated collaboration                         | ⊕⊕⊕               | ⊕⊕⊕             | ⊕⊕⊕              | ⊕⊕                               | ⊕                                    | ⊕                                  |
| Delegative coordination                           | ⊕⊕                | ⊕⊕              | ⊕⊕⊕              | ⊕⊕                               | ⊕                                    | ⊕                                  |
| Consultative coordination                         | ⊕⊕                | ⊕⊕              | ⊕⊕⊕              | ⊕⊕                               | -                                    | ⊕                                  |
| Networking  | ⊕⊕                | ⊕⊕              | ⊕⊕               | ⊕                                | ⊕                                    | ⊕                                  |

Key: Intensity expected: ⊕Low; ⊕⊕Moderate; ⊕⊕⊕High; ⊕⊕⊕⊕Very high



Fonte: Andreas Xyrichis, Scott Reeves & Merrick Zwarenstein, 2017, p. 8



# Cenário e alguns desafios contemporâneos

Na Europa é crescente o número de **idosos no trabalho**. A expectativa é de que nos próximos 10 anos eles serão 25% da mão de obra. Nos EUA um quarto dos trabalhadores é formada por idosos.

**Tensões políticas**, migrações, disputas por empregos têm gerado uma tendência de **discriminações** de raça, gênero, religião, orientação sexual, entre outras.

Uso crescente de **redes sociais e outros recursos tecnológicos** de apoio ao trabalho, aumentando a complexidade dos relacionamentos.



# Habilidades sociais e o trabalho colaborativo saudável



As pressões do mundo do trabalho e os avanços científicos e tecnológicos **aumentaram as demandas de relações interpessoais saudáveis e colaborativas**, geralmente pautado em equipes com grande diversidade humana.

As equipes são frequentemente formadas por profissionais oriundos de **formações distintas**, que possuem culturas e valores específicos.

As **culturas profissionais** frequentemente agem como barreiras à comunicação e ao trabalho colaborativo em equipes inter/multiprofissionais e disciplinares, virtuais, presenciais ou mistas.



# Habilidades sociais e aspirações da sociedade

Políticas de respeito à **diversidade humana** no trabalho.

Defesa da **saúde, qualidade de vida e bem estar** no trabalho.

Valorização do **clima** organizacional saudável.

Valorização da **transparência e relações democráticas**.

Luta contra o **assédio moral e sexual** no trabalho.

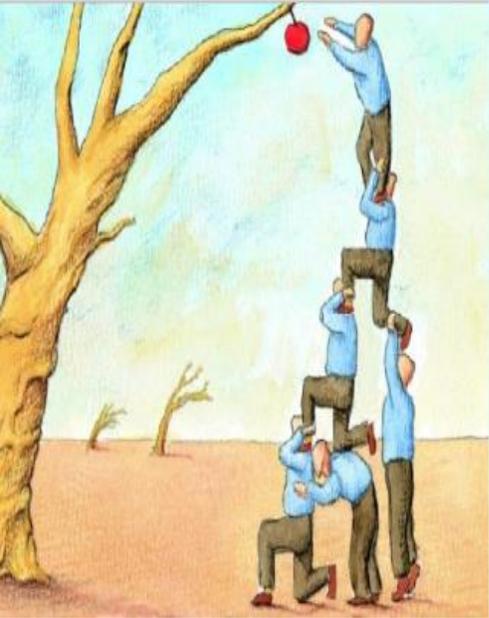
Diminuição de fatores de **estresse e *burnout*** no trabalho.

Combate à **depressão** e ao **suicídio** no trabalho.

Valorização da **paz** entre as pessoas que trabalham juntas.

Valorização da **aprendizagem como processo de construção** e compartilhamento.



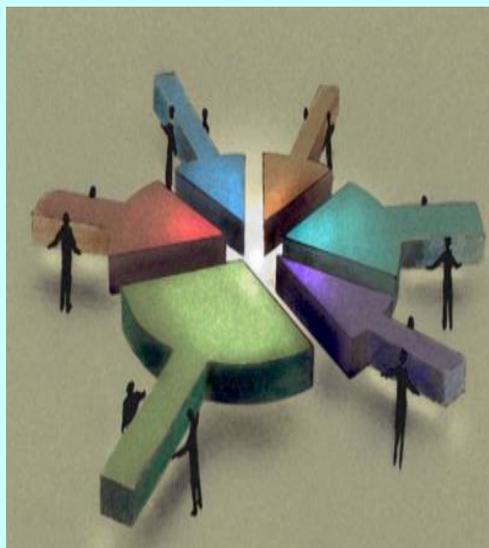


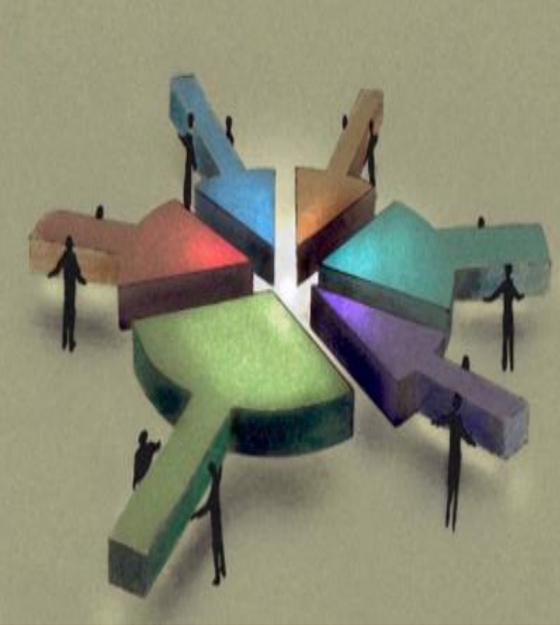
## Habilidades sociais: desafios e tendências

..."os novos paradigmas organizacionais que orientam a reestruturação produtiva têm priorizado processos de trabalho que remetem, diretamente, à natureza e à qualidade das relações interpessoais" (Del Prette, A. & Del Prette, Z., 2001, p. 57).

O **desenvolvimento de habilidades** sociais ainda não tem ocorrido a contento em cursos de graduação, pós-graduação, tampouco em programas de capacitação e desenvolvimento profissional ofertados pelas organizações.

**Deficiências em habilidades sociais em gestores são críticas**, pois esses profissionais possuem funções que exigem intenso e frequente relacionamento interpessoal, solução colaborativa de problemas e a mediação de conflitos que afetam o clima, a produtividade e o bem estar dos indivíduos.





# Quais habilidades são essenciais ao trabalho colaborativo saudável?



*Habilidades sociais - HS* são **essenciais** ao exercício profissional responsável e inteligente em diversas áreas.

A atuação gerencial, dados os desafios da atualidade, requer, além da formação, a capacitação constante, visando ao desenvolvimento de **habilidades de trabalho em equipe, liderança e gestão de conflitos e de pessoas.**

Essas habilidades, por serem complexas e constituídas por conjuntos articulados de **afetos, sentimentos, emoções e cognições**, são difíceis de desenvolver com os meios tradicionais de ensino.

# DEFINIÇÃO: COMPORTAMENTO SOCIALMENTE HÁBIL

“.... **comportamentos** emitidos pelo indivíduo em um contexto interpessoal que expressam **sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos** ... de modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolve problemas imediatos da situação enquanto minimiza a probabilidade de futuros problemas”. (Caballo, 1986, 2014, p. 6).

## Componentes:

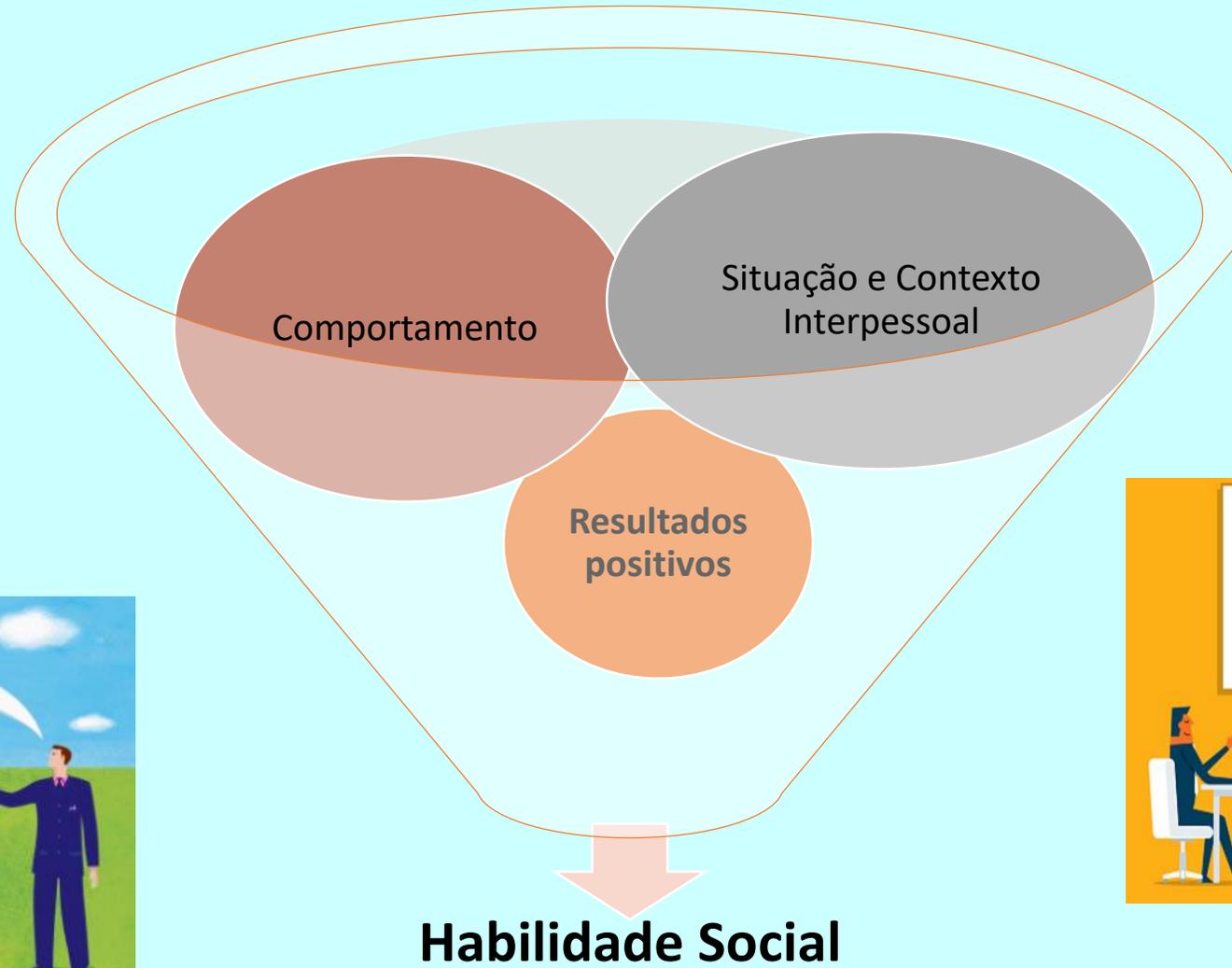
Comportamentos: sentimentos, atitudes, desejos e direitos

Situação: problemas e contexto interpessoal

Resultado eficaz: resolve e minimiza ocorrência de problemas



# HABILIDADE SOCIAL: COMPONENTES



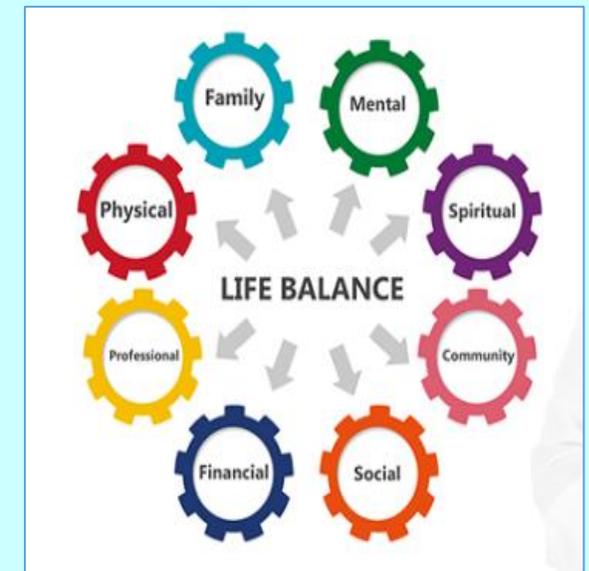
# Relevância das HS no mundo do trabalho e na vida pessoal

1. Essenciais à **atuação gerencial bem sucedida**.
2. Fundamentais para a manutenção de **relações interpessoais saudáveis** e produtivas no trabalho.
3. Fatores de prevenção de **doenças ocupacionais**.
4. Condições necessárias ao manejo e à **gestão de conflitos** e à tomada de decisão participativa.



## 6. Imprescindíveis para a felicidade conjugal, familiar e social

7. Importantes em todas **as etapas da vida humana, da infância à terceira idade**
8. Essenciais para o **enfrentamento de situações adversas**
9. Importantes fontes **de proteção à saúde e à qualidade de vida**



# Seis Dimensões Componentes das Habilidades Sociais - CCAETS

| Habilidades Sociais                    |  |
|--|--|
| <b>1) Comunicação</b>                  | fazer e responder a perguntas;<br>gratificar e elogiar; pedir e dar <i>feedback</i> nas relações sociais; iniciar, manter e encerrar conversação;<br>duração, latência e regulação da fala.  |
| <b>2) Civilidade:</b>                  | dizer por favor; agradecer; apresentar-se;<br>cumprimentar; despedir-se  |
| <b>3) Assertivas de enfrentamento:</b> | manifestar opinião, concordar, discordar; fazer, aceitar e recusar pedidos;<br>desculpar-se e admitir falhas;<br>estabelecer relacionamento afetivo;<br>encerrar relacionamento;<br>expressar raiva e pedir mudança de comportamento;<br>interagir com autoridades; lidar com críticas |

HS são recursos indispensáveis para realizar atividades fundamentais da vida pessoal e profissional.

# Seis Dimensões Componentes das Habilidades Sociais - CCAETS

| <b>Habilidades Sociais</b>                            |   |
|---|---|
| <b>4. Sociais empáticas:</b>                          | Parafrasear, refletir<br>Demonstrar sentimentos e expressar apoio                         |
| <b>5. Sociais de trabalho:</b>                        | coordenar grupo; falar em público; resolver problemas, tomar decisões e mediar conflitos; |
| <b>6. Sociais de expressão de sentimento positivo</b> | fazer amizade;<br>expressar a solidariedade e cultivar o amor.                            |

# Competências e habilidades necessárias ao trabalho em equipe

## Trabalho em equipe



## Definição de papéis e responsabilidades

Reconhecer a importância de objetivos comuns.

Expressar atitudes favoráveis à colaboração com outros profissionais.

Analisar a dinâmica e as relações de poder dentro da equipe.

Dispor-se a colaborar com outros profissionais no trabalho.

Compreender papéis, responsabilidades e expertise dos membros da equipe.

Conhecer e desenvolver o próprio papel profissional dentro da equipe.

Perceber diferenças e semelhanças entre os papéis, atitudes e habilidades dos profissionais que compõem a equipe.

Compreender as fronteiras entre papéis/profissões.

Capacidade de superar concepções errôneas sobre as relações entre papéis.

Conhecer o ambiente e a organização em que atua e as filosofias que embasam as intervenções.

# Competências e habilidades necessárias ao trabalho em equipe

## Comunicação e *Feedback*



## Aprendizagem/reflexão

Comunicar-se com profissionais de diferentes áreas e formações.

Capacidade de negociação e solução de conflitos.

Capacidade de expressar as próprias opiniões diante de outras pessoas envolvidas no trabalho.

Ouvir os outros/ integrantes da equipe.

Compartilhar tomadas de decisões.

Garantir a continuidade do trabalho, dispondo-se a transmitir informações necessárias à realização das atividades.

Redigir mensagens (*e-mails* e outros documentos) em linguagem acessível e adequada a uma equipe com diversidade de formação profissional.

Identificar necessidades de aprendizagem para o futuro desenvolvimento da equipe.

Identificar interesses profissionais comuns por meio de reflexão.

Buscar aprendizagens por meio do apoio de pares/colegas.

Transferir aprendizagens interprofissionais para o trabalho.

Realizar autoquestionamento sobre eventuais pontos de vista embasados em preconceitos ou estereótipos.

# Competências e habilidades necessárias ao trabalho em equipe

## Foco no usuário/cliente

Atuar com foco no usuário/cliente.

Compreender as perspectivas do usuário do serviço.

Trabalhar junto e cooperativamente com o usuário/cliente.

Respeitar os interesses e demandas do usuário/cliente.

Identificar necessidades do usuário/cliente.

Perceber o usuário/cliente como um participante da equipe.



# Como desenvolver HS?

## 1. Desenvolver o autoconhecimento

- Autoverbalizações: negativas X positivas
- Confiança em si mesmo
- Nível de autoeficácia e expectativas de sucesso/fracasso
- Balanço entre lembranças de feedbacks negativos e positivos
- Capacidade de decodificar mensagens a partir da comunicação não verbal
- Equilíbrio na atuação profissional (padrões exigentes demais?)
- Atribuições de causalidade de sucessos e fracassos (fundamentadas em evidências/ pensamentos e sentimentos patológicos)
- Assertividade, Empatia, Civilidade, Comunicação
- Expressão de emoções, sentimentos e afetos
- Habilidades de lidar com processos de grupo
- Estereótipos, esquemas de categorização de pessoas, preconceitos

## 2. Foco nos indivíduos

# Desenvolver Habilidades de Mentoria e Monitoramento

Comunicação



Empatia

Sentimentos Positivos

Civildade

Sociais de Trabalho



Assertividade

### 3. Foco na equipe e processos coletivos



## 3. Foco na equipe e processos coletivos

### Gerenciar em equipes inter e multiprofissionais

1. **Comprometimento:** sentimento de vínculo psicológico dos profissionais à equipe;
2. **Identidade:** conjunto de significados associados à equipe pelos seus membros.
3. **Objetivos:** articulação explícita de propósitos e ambições da equipe.
4. **Papéis e responsabilidades:** diferenciação de papéis profissionais entre os membros da equipe de profissionais.
5. **Interdependência:** o quanto os resultados das interações interprofissionais dependem de decisões e escolhas de todos os membros da equipe.
6. **Integração de práticas de trabalho:** alinhamento das práticas profissionais em relação aos resultados almejados pela equipe.

# 3. Foco na equipe e processos coletivos

Negociação  
Criação e ambiente produtivo e saudável  
Solução de conflitos  
Mediação



# 4. Reconhecer e reagir a emoções básicas



# 4. Reconhecer e Reagir a Emoções básicas



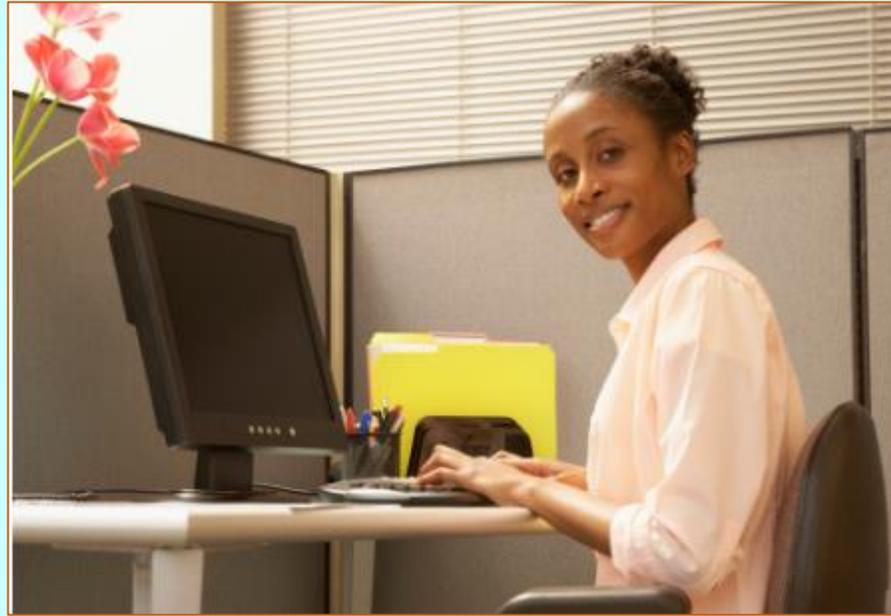
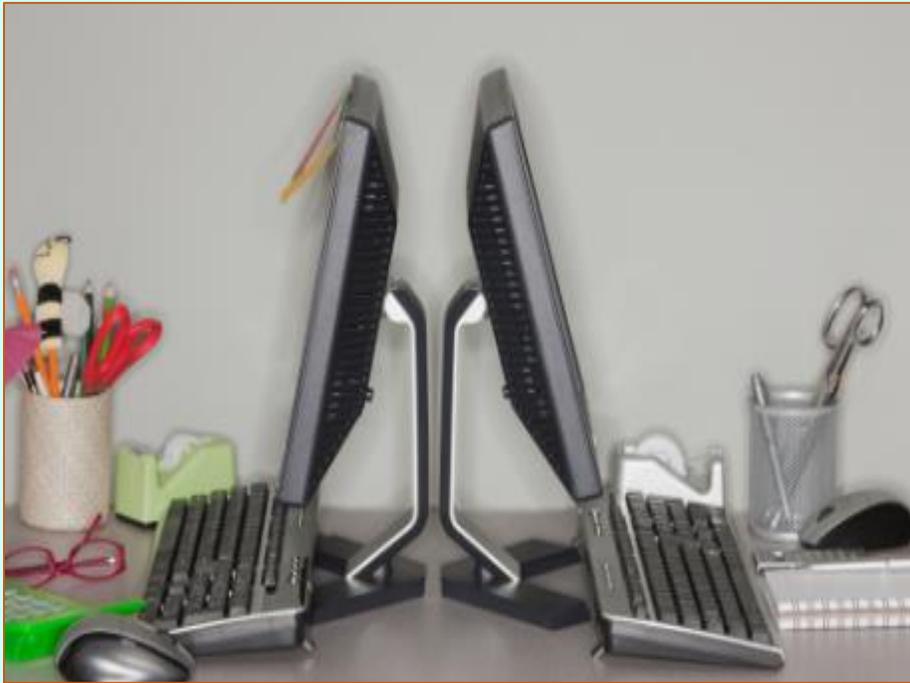
# 5. Compreender Gestos e Contatos



# 6. Compreender Espaços Pessoais e Dicas Não Verbais



## 7. Identificar e Respeitar Sinais de Territorialidade



## 8. Perceber Dicas Não Verbais de Comunicação Problemática



## 7. Adotar uma postura empática

Demonstrar sentimentos e expressar apoio

Fazer perguntas, mostrar interesse, parafrasear



# 9. Respeitar a diversidade humana:

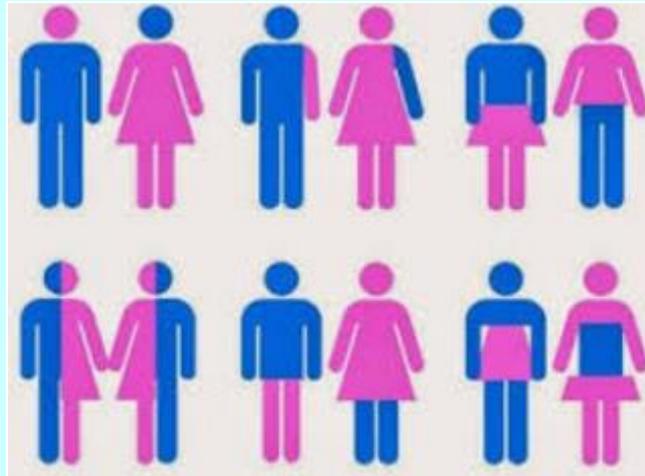
identificação de estereótipos, preconceitos, esquemas de categorização

Respeito aos valores, crenças e escolhas do indivíduo

**Idade**



**Gênero e orientação sexual**



**Culturais**



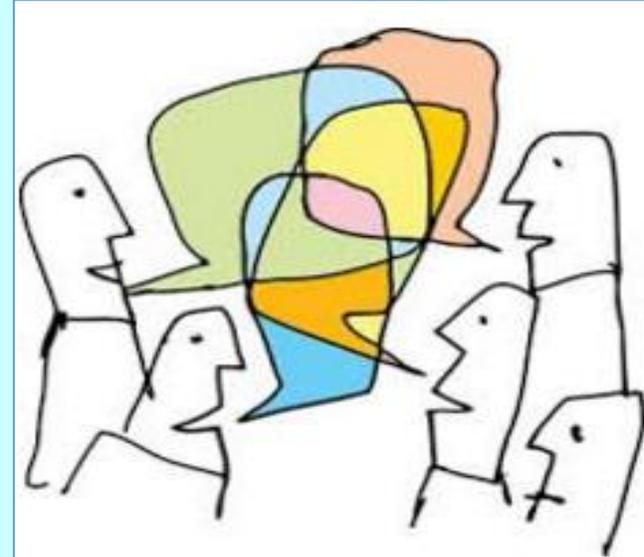
**Culturas Profissionais**

# 9. Respeitar a diversidade humana: identificação de estereótipos , preconceitos, esquemas de categorização Respeito aos valores, crenças e escolhas do indivíduo

## Orientação Religiosa



## Orientação Política



# 10. Desenvolver habilidades de desempenho contextual - político

## Foco na organização e no ambiente externo

Identificar **coalizões internas com visões conflitantes**

Participar ativamente da **construção e compartilhamento de modelos mentais saudáveis e produtivos**

**Identificar, prevenir, mediar e participar da solução de conflitos** subgrupos ou partes com interesses políticos diferentes

Lidar indistintamente bem com todos os stakeholders

Disseminar a **cultura da paz e qualidade de vida** nas relações de trabalho



# Como desenvolver HS?

Programas contínuos de desenvolvimento gerencial

## - Metodologias ativas

Simulação

PBL

Gamificação

Modelação

Aprendizagem pela ação

Gestão de erros

Treinamento em Habilidades Sociais

Modelação comportamental

(positivos e negativos)



Obrigada

- [gardenia.abbad@gmail.com](mailto:gardenia.abbad@gmail.com)
- Curriculum Lattes disponível no site: <http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>
- <http://scholar.google.com.br/citations?user=TSdmjpoAAAAJ&hl=pt-BR&oi=pl>

