



LUÍS HENRIQUE PENCKOWSKI

ANDRE DANIEL DA COSTA MAINARDES

**Proposta de Utilização de Técnicas de CNV para Coordenadores
de Tecnologia da Informação da Empresa “X”**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2020

Resumo

O presente estudo teve por objetivo propor um *framework* baseado em Comunicação Não-Violenta voltada para os sócios-estilos dos coordenadores (liderança direta dos times) de tecnologia da informação (TI) da empresa fictícia denominada neste estudo de “X”, com o intuito de deixar mais eficaz o processo de comunicação. Para isso foi aplicado um questionário: Estilo de Trabalhar em Grupo, proposto por Parker (1995). Coletadas as respostas, realizou-se a análise dos dados, tabulando os dados das entrevistas para identificar os estilos de comportamento predominante no grupo de coordenadores de TI. Os resultados identificaram diferentes estilos de comportamento, sendo 38,47% de “desafiador”, 30,74% de “comunicador”, 23,07% de “contribuinte” e 7,69% de “colaborador”. Sendo assim, tendo em vista que os coordenadores de tecnologia da informação da empresa fictícia “X”, tendem a ter um comportamento crítico demais, apontado como “desafiador” em sua maioria e o estilo com menor prevalência é o “colaborador”, a sugestão é aplicar estratégias de Comunicação Não Violenta, aliadas aos estilos de comportamento observadas no grupo para potencializar a comunicação e o desenvolvimento da equipe.

Palavras-chave: Estilos de Trabalho. Desempenho de Equipes. Comunicação Não violenta. Comportamento.

Abstract

The present study aimed to propose a framework based on Non-Violent Communication aimed at the partners-styles of the coordinators (direct leadership of the teams) of information technology (IT) was named in this study of the company “X” in order to make the process more effective. of communication. For this, a questionnaire was applied: Style of Working in Group, proposed by Parker (1994). After collecting the responses, data analysis was performed, tabulating the data from the interviews to identify the styles of behavior prevalent in the group of IT coordinators. The results identified different styles of behavior, with 38.47% being “challenger”, 30.74% being “communicator”, 23.07% being “contributor” and 7.69% being “collaborator”. Therefore, considering that the information technology coordinators of company “X”, tend to be too critical in their behavior, mostly considered “challenging” and the least prevalent style is “collaborator”, the suggestion is apply Non-Violent Communication strategies, combined with the behavioral styles observed in the group to enhance communication and team development.

Keywords: Work styles. Team Performance. Non-violent communication. Behavior.



LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL DOS ESTILOS DE COMPORTAMENTO DOS COORDENADORES DE TI. DA EMPRESA X	12
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 ESTILOS DE COMPORTAMENTO.....	2
2.2 LIDERANÇA E SENSO DE PROPÓSITO.....	5
2.3 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV).....	8
3. METODOLOGIA	11
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	12
5. CONCLUSÕES.....	16
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	17
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18
8. APÊNDICES	19

1. INTRODUÇÃO

A falta de transparência e objetividade na comunicação fazem que o desempenho seja afetado negativamente devido aos conflitos estabelecidos. Como podemos amenizar esta situação e potencializar o trabalho das equipes?

Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria de recrutamento Michael Page (2019), o motivo de pedido de demissão de 8 a cada 10 colaboradores é devido ao relacionamento com o gestor direto. Isto reforça a importância do comportamento do líder nas equipes.

Além deste indicador, a última pesquisa de engajamento realizada pela empresa fictícia “X” em novembro de 2019 aponta um índice 14% menor em relação as outras diretorias onde o tema “transparência” é colocado como um dos ofensores mais graves deste indicador

O objetivo deste trabalho de conclusão do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores é propor um *framework* na conclusão deste artigo, baseado em Comunicação Não Violenta (CNV) voltada para os sócios-estilos dos coordenadores de tecnologia da informação da empresa “X”, que é a liderança direta das equipes, com o intuito de deixar mais eficaz a comunicação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da equipe.

A empresa fictícia “X”, é uma indústria de alimentos com cerca de 100 mil funcionários.

Os objetivos específicos do presente estudo é identificar o estilo de trabalho dos líderes diretos da área de tecnologia da informação, descrever estilos de comportamento, liderança e comunicação não-violenta.

A identificação do seu estilo de trabalho do líder, categorizando os traços de comportamento irão mapear a forma predominante e propor qual melhor forma de atuar na comunicação destes coordenadores de tecnologia da informação. A provocação em melhorar e se autodesenvolver é benéfica e vai ao encontro de tendências atuais de mercado, sobre o que é esperado da liderança atual, quebrando antigos paradigmas e se preparando para as evoluções e dinamismos que todas corporações estão enfrentando.

Avaliando este cenário é possível sugerir que a aplicação das técnicas de linguagem não-violenta pode trazer benefícios na integração e no desempenho das equipes.

Este estudo não tem a pretensão de ser um guia absoluto e nem de resolver todos os problemas da liderança direta nesta empresa. O intuito é, a partir de teoria e análise de campo, desenvolver provocações que podem afetar positivamente a cultura e o comportamento de todos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O trabalho em equipe é a força motriz de qualquer grande feito. Para Maxwell (2016) a questão principal não trata se as equipes possuem valor se reconhecemos o fato grandioso é possível realizar sozinho e nos tornamos melhores participantes da equipe.

“Afirmo que “um” é um número muito pequeno para se alcançar a grandeza. Você não pode fazer nada de valor real sozinho. Esta é a Lei do Significado.” (MAXWELL, 2016).

Equipes de alta performance possuem colaboradores que tem a ciência que o bem do coletivo é maior e mais relevante que o seu próprio. Eles querem trabalhar em suas áreas de domínio, mas estão dispostos a fazer o que for necessário para garantir o bem comum. Para Maxwell (2016) isto é chamado de Lei da Perspectiva Global e os líderes que compreendem este princípio mantem continuamente esta perspectiva global diante da sua equipe e de si mesmo.

Para o líder, a coerência entre suas palavras e atos é indispensável. Segundo Cialdini (2012) a coerência é uma motivação poderosa e a incoerência é vista como um traço de personalidade indesejado. A pessoa cuja as palavras e as ações não condizem é vista como confusa e hipócrita. Em contraponto disso, quanto maior a coerência maior é a imagem de força pessoal e intelectual que é transmitida. Para Cialdini (2012) é a base da lógica, da racionalidade, da estabilidade e da honestidade.

2.1 ESTILOS DE COMPORTAMENTO

Segundo Parker (1995) comportamento de uma pessoa dentro do grupo de trabalho é uma combinação de quatro estilos, que refletem suas preferências ou ênfases em quatro aspectos do trabalho de grupo. São elas: as tarefas, os objetivos, a comunicação e o questionamento.

As pessoas combinam os quatro aspectos criando um estilo particular, equilibrando-os ou manifestando preferência por um deles, que, nesse caso, é o seu estilo predominante. Como resultado, temos uma leitura do modo de atuação, permitindo administrar os pontos fortes e fracos. Um grupo eficaz tem a presença de pessoas que apresentem os quatro estilos, já que a

presença exclusiva ou ausência de um deles significa, respectivamente, excesso ou carência de um tipo de comportamento. Portanto, uma deficiência.

A principal característica do chamado estilo “contribuinte”, conforme afirma Parker (1995) - a pessoa que se orienta para as tarefas - é a visão dos detalhes. O contribuinte faz suas lições de casa, insiste com o grupo para que utilize cuidadosamente seus recursos, tem senso prático e se preocupa com a aplicabilidade das ideias. Ele ajuda o grupo a pensar no lado operacional do trabalho e a transformar as grandes proposições em minúcias tangíveis, os planos estratégicos em detalhes funcionais. A falta de contribuintes em um grupo pode leva-lo a negligenciar a necessidade de pensar na implementação das ideias e nos detalhes operacionais da vida prática.

As pessoas que têm temperamento pragmático comportam-se como contribuintes quando trabalham em grupo.

O risco do temperamento de contribuinte é a ênfase excessiva no trabalho operacional, em detrimento do raciocínio conceitual. Os contribuintes podem tornarem-se autoritários. As pessoas com esse temperamento podem também ignorar outros aspectos do trabalho de grupo, preferindo exclusivamente as tarefas. De vez em quando, o contribuinte enrola-se com os detalhes e perde a visão de conjunto, vendo apenas partes das tarefas e não ser capaz de ter uma visão holística. Se o grupo possuir somente este estilo ou for predominante, este pode tornar-se incapaz de pensar em termos estratégicos.

Responsável, autoritário, confiável, competente e organizado são os adjetivos utilizados para descrever as pessoas orientadas para a tarefa.

A principal característica do estilo “colaborador”, segundo Parker (1995) a pessoa orientada para o objetivo - é a visão de conjunto. Ela dá a maior importância às metas e missões e à visão do futuro.

É, portanto, o temperamento oposto ao do estilo contribuinte. A preferência do colaborador está na formulação das grandes proposições, nas microanálises e no planejamento estratégico. A falta de colaboradores em um grupo pode levá-lo a se esquecer de que o futuro é inevitável.

As pessoas que têm temperamento conceitual comportam-se como colaboradores quando trabalham em grupo.

O risco do temperamento do colaborador é a incapacidade de enxergar os detalhes, de pensar no lado prático e operacional das ideias. Além disso, essa pessoa às vezes não dá a devida

importância às tarefas básicas e às necessidades individuais dos outros membros do grupo. Para esse tipo de pessoa, pode ser fácil elaborar grandes projetos que ninguém consegue executar. Um grupo onde só há pessoas com este estilo pode ter dificuldades em transformar a teoria em prática.

A pessoa orientada para o objetivo é descrita da seguinte maneira: alguém que enxerga a longo prazo, flexível e imaginoso.

A pessoa que se orienta para o estilo de “comunicação” enfatiza os processos e não o conteúdo dentro de um grupo de trabalho segundo Parker (1995). Ela é capaz de ouvir bem e de facilitar a participação alheia, a resolução de conflitos, o consenso e o surgimento de um clima amigável e descontraído. Ela está mais preocupada com a qualidade do relacionamento humano do que com a execução das tarefas ou o atingimento dos objetivos e é descrita como alguém que às vezes enxerga o processo como uma finalidade em si mesmo.

Um grupo sem comunicadores tem dificuldades em seus processos interpessoais.

As pessoas que têm temperamento interpessoal comportam-se como comunicadores quando trabalham em grupo.

O risco no temperamento do comunicador é a ênfase excessiva nas relações humanas. É nisso que reside sua possível deficiência: a preocupação exclusiva em fazer as pessoas conversar e serem bons amigos, sem levar em conta a eficiência nem a eficácia do trabalho de grupo. O comunicador disfuncional também pode querer ficar de bem com todo mundo, mas terminar desagradando a todos.

As pessoas descrevem este estilo da seguinte maneira: alguém que não gosta de confrontar os outros, alguém que não dá a devida importância à conclusão das tarefas, alguém que apoia e tem consideração pelos outros, descontraído, entusiasmado e cuidadoso nas relações pessoais.

Desafiador é o nome do estilo da pessoa que dá preferência ao questionamento, segundo Parker (1995). O desafiador critica todos os aspectos do trabalho do grupo: as tarefas, os objetivos e a maneira como os integrantes se relacionam. Ele tem predisposição para discordar do líder e dos superiores e incentiva o grupo a assumir riscos bem calculados. Por causa disso, o desafiador impede que o grupo se acomode e enfraqueça. Um grupo sem desafiadores tende a se apegar as tradições, acreditando que se algo foi bom no passado, não há necessidade de mudar. Por isso, os grupos sem desafiadores, ou que rejeitam o comportamento do desafiador, tendem à inércia e à estagnação.

As pessoas que têm temperamento analítico comportam-se como desafiadores quando trabalham em grupo.

O risco do temperamento do desafiador é a crítica pela crítica, ou seja, tende a reclamar de qualquer argumento ou situação. Quando exagera, a pessoa orientada para a crítica e o questionamento torna-se incômoda e acaba atrapalhando ao invés de ajudar o grupo. As pessoas tendem a apreciar a franqueza do desafiador, mas acham que ele, às vezes, não sabe quando é hora de parar pressionando os demais integrantes do grupo.

Honesto, gosta de falar sem rodeios, tem princípios, ético e aventureiro - é assim que as pessoas descrevem o desafiador.

2.2 LIDERANÇA E SENSO DE PROPÓSITO

Para Kofman (2018), liderança é o processo pelo qual o líder suscita o comprometimento íntimo dos outros, definido como seguidores, a cumprir determinada missão em linha com os princípios do grupo.

“Liderança é conseguir o impossível e merecer o que é de graça. O compromisso íntimo dos seguidores não pode ser extraído por meio de prêmios e punições. Ele pode ser inspirado apenas pela crença de que, dando o que têm de melhor, a empresa vai melhorar suas vidas” (KOFMAN, 2018).

Brown (2019) define que líder é qualquer pessoa que assuma a responsabilidade de encontrar potencial nas pessoas e que tenha a coragem de desenvolver esse potencial.

Todo colaborador em uma empresa faz parte de um time. Ou seja, é impossível obter sucesso sem que a equipe toda vença. Sendo assim, todos precisam focar os esforços para sucesso coletivo e a cooperação entre todos é fundamental, afinal todas as equipes e pessoas possuem uma interdependência em linha com os propósitos da empresa.

A liderança não é a autoridade formal e sim a autoridade moral. Para Kofman (2018), corações e mentes não podem ser comprados ou coagidos, devem ser merecidos e conquistados.

“Existem líderes e existem aqueles que lideram. Líderes ocupam uma posição de poder e influência. Os que lideram nos inspiram. Sejamos indivíduos ou organizações, seguimos aqueles que lideram não porque somos obrigados, mas porque queremos. Seguimos os que lideram não por eles, mas por nós mesmos.” (SINEK, 2018)

Equipes de alta performance possuem iniciativa, agem com inteligência e entusiasmo, enxergam oportunidades em crises, aceitam desafios e dão o seu melhor. Este comportamento é impossível de se obter com a coerção e sim inspirado pelo entusiasmo e pelo amor.

Ou seja, é necessário que todos tenhamos um sentimento de propósito.

Para Sinek (2018) o objetivo maior é dar um propósito maior a todas às tarefas e pedidos. Ou seja, não basta delegar uma tarefa se a pessoa que vai executar não tem a menor noção do porquê está fazendo aquilo. É preciso deixar claro que não se trata apenas de algo isolado e, juntamente com outras ações, montam algo maior e para o coletivo.

“Pense na história dos dois pedreiros. Você vai até o primeiro deles e pergunta: “Você gosta do seu emprego?” Ele olha para você e responde: “Estou construindo esta parede desde que me lembro. O serviço é monótono. Trabalho o dia inteiro sob um sol abrasador. As pedras são pesadas e carregá-las dia após dia pode acabar com as costas. Nem tenho certeza de que esse projeto será terminado enquanto eu estiver vivo. Mas é um emprego. Paga as contas.” Você lhe agradece e continua seu caminho. Dez metros adiante depara com um segundo pedreiro. Você lhe faz a mesma pergunta: “Você gosta do seu emprego?” Ele ergue os olhos e responde: “Eu adoro meu emprego. Estou construindo uma catedral. Claro, estou trabalhando nesta parede desde que me lembro, e sim, o serviço às vezes é monótono. Trabalho o dia inteiro sob um sol abrasador. As pedras são pesadas e carregá-las dia após dia pode acabar com as costas. Nem tenho certeza de que esse projeto será terminado enquanto eu estiver vivo. Mas estou construindo uma catedral.” (Simon Sinek, 2018)

Estes dois trabalhadores estão fazendo o mesmo trabalho, a diferença é que um deles tem a noção de um propósito e o senso que pertence a algo maior. Para Sinek (2018) ter um senso de propósito muda completamente a visão sobre aquele emprego fazendo ser mais produtivo.

Além disso, o segundo pedreiro provavelmente recusaria um emprego mais remunerado para permanecer em uma causa que ele acredita e, de certa forma, mais elevada.

O segundo pedreiro não se considera mais ou menos importante do que o sujeito que está fazendo as janelas com vitrais ou mesmo do que o arquiteto. Todos estão trabalhando juntos

para construir a catedral e esse entusiasmo atrai outras pessoas que também gostariam de trabalhar lá também (SINEK, 2018).

“Existem líderes e existem aqueles que lideram. Líderes ocupam uma posição de poder e influência. Os que lideram nos inspiram. Sejamos indivíduos ou organizações, seguimos aqueles que lideram não porque somos obrigados, mas porque queremos. Seguimos os que lideram não por eles, mas por nós mesmos.” (SINEK, 2018)

Durante gerações o conceito de gestão esteve ligado à autoridade e ao controle. Fatores contemporâneos como competitividade, horizontalização das estruturas organizacionais, avanços tecnológicos, otimização de espaços físicos, a chegada de novas gerações e principalmente a interdependência, passaram a influenciar e modificar as atitudes dos líderes, forçando que exista uma flexibilização e a sintonizarem-se às mudanças.

Segundo Passadori (2014) o balanço destas transformações no contexto de liderança são:

- Possuem foco no futuro – São competentes em estratégia futura e articulação;
- Procuram se autodesenvolver – São focados e amam o desenvolvimento constante;
- Lideram pelo exemplo – A credibilidade é conquistada na coerência de palavras e ações;
- Não fazem nada sozinhos – Sabem atuar como facilitadores e pedir apoio.

Entretanto são inúmeras as equipes que acabam estagnadas em padrões de comportamento restritivo da liderança e são incapazes de alcançar os resultados desejados. Muitas vezes, a equipe como um todo não se mostra tão inteligente ou eficaz quanto seus membros individuais.

“Para mudar a sua forma de liderar, mude primeiro a sua mentalidade”.(SCHWARZ, 2013).

Segundo Schwarz (2013), a maior parte dos líderes tem o comportamento similar a um ditador, supondo que as pessoas que não concordam com suas decisões estão sempre erradas. Trata-se de um estilo de gestão unilateral que os membros da equipe geralmente aderem à essa abordagem e sentem-se frustrados.

O senso comum leva as pessoas a seguirem os passos da liderança, os membros da equipe aceitam e reforçam o controle unilateral, mesmo que limite o sucesso do grupo, o que é extremamente negativo tanto para o líder como para a equipe.

“Uma mentalidade de controle unilateral leva inevitavelmente ao comportamento de controle unilateral e o efeito resultante é geralmente o oposto do que todos desejam.” (SCHWARZ,2013).

2.3 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

Para a comunicação ocorrer de forma efetiva, seis elementos são essenciais para compor uma interlocução. São eles: emissor, receptor, mensagem, canal, contexto e código. Se um deles falha, dificilmente a mensagem sairá com clareza o suficiente da linguagem do emissor e chegará com coerência ao receptor.

Evoluindo desta base, o método da Comunicação Não Violenta foi criado pelo psicólogo clínico Marshall B. Rosenberg em 1963 e continua em aperfeiçoamento até os dias atuais. Rosenberg viveu a violência muito jovem e desenvolveu o desejo de compreender o que contribuía para que as pessoas fossem violentas uma com as outras, e de explorar que tipos de linguagem, pensamento e comunicação poderiam oferecer alternativas pacíficas à violência que ele encontrava. Seu interesse o levou à universidade, onde ele doutoraria em Psicologia Clínica. Inicialmente utilizou a CNV para apoiar comunidade que tentavam integrar pacificamente escolas e outras instituições públicas na década de 1960. O sucesso deste treinamento o fez fundar em 1984 o Centro para Comunicação Não Violenta onde contribui para uma vasta transformação social na maneira de pensar, falar e agir – mostrando às pessoas como se conectar de maneira que inspire resultados compassivos.

“Ficamos perigosos quando não temos consciência de nossa responsabilidade por nossos comportamentos e sentimentos.” (ROSENBERG, 2006)

Para Rosenberg (2006), comunicação é uma das armas mais poderosas, econômicas e de fácil aplicação para a solução de diversos problemas e mal-entendidos. Uma considerável parte dos problemas entre nós humanos pode ser amenizada e evitada com palavras. A escuta ativa e a forma de expressar de fato que queremos dizer é uma tarefa complexa.

O método oferece uma estrutura básica e um conjunto de habilidades para abordar os problemas humanos, desde os relacionamentos mais íntimos até conflitos globais. A CNV pode auxiliar na prevenção de conflitos e como resolvê-los pacificamente e ajudando a nos concentrarmos nos sentimentos e necessidades que todos temos, em vez de pensarmos e falarmos segundos rótulos desumanizadores ou outros padrões habituais ruins. A CNV capacita as pessoas a se envolverem em um diálogo criativo, de modo que elaborem suas próprias soluções plenamente satisfatórias.

São divididos em quatro componentes:

- 1) Observação: Em primeiro lugar, é necessário observar o que realmente está acontecendo em determinada situação. Rosenberg sugere questionar se a mensagem que está sendo recebida, seja por meio de fala ou de ações, tem algo a acrescentar de forma positiva. O principal objetivo é fazer essa observação sem criar um juízo de valor, apenas compreender o que se gosta e o que não no que está acontecendo e no que o outro faz. “Quando combinamos observação com avaliação, as pessoas tendem a receber como crítica.” (ROSENBERG, 2006).

O primeiro componente da CNV acarreta necessariamente que se separe a observação de avaliação. Segundo Rosenberg (2006) quando combinamos observações com avaliações, os outros tendem a receber isso como crítica negativa e resistir ao que dizemos, não absorvendo a mensagem principal. A CNV é uma linguagem dinâmica que desestimula generalizações estáticas. Em vez disso, as observações devem ser feitas de modo específico, para um tempo e um contexto determinado.

- 2) Sentimentos: Identificar o que está sentindo em relação ao que é observado. É preciso entender qual sentimento essa determinada situação desperta depois da observação. É importante nomear o que se sente, por exemplo, mágoa, medo, felicidade, raiva, entre outros. Rosenberg ainda afirma que é importante se permitir ser vulnerável para resolver conflitos e saber a diferença entre o que se sente e o que se pensa ou interpreta. “Expressar nossas vulnerabilidades pode ajudar a resolver conflitos.” (ROSENBERG, 2006).
- 3) Necessidades: A partir da compreensão de qual sentimento foi despertado, é preciso reconhecer quais necessidades estão ligadas a ele. Rosenberg ressalta que quando alguém expressa suas necessidades, há uma possibilidade maior de que elas sejam atendidas e que a consciência desses três componentes vem de uma análise pessoal clara e honesta. “Quando expressamos nossas necessidades, temos mais chance de vê-las satisfeitas.” (ROSENBERG, 2006)
- 4) Pedido: Por meio de uma solicitação específica, ligada a ações concretas, é possível deixar claro o que se quer da outra pessoa. Rosenberg recomenda usar uma linguagem positiva, em forma de afirmação, para fazer o pedido. Evitar frases vagas, ambíguas e de duplo-sentido são fundamentais.

“É comum não termos consciência do que estamos pedindo.” (ROSENBERG, 2006).

A Comunicação Não Violenta (CNV) é um poderoso modelo de comunicação. Para Rosenberg (2019), vai muito além de apenas um modelo é uma filosofia de vida, agindo no modo de ser, de pensar e de viver. O maior propósito é estimular conexões verdadeiras entre as pessoas de maneira que as necessidades de todos sejam atendidas por meio da doação compassiva.

Para Rosenberg (2012), somos ensinados a criticar, insultar e nos comunicarmos de um modo que nos distancia uns dos outros resultando que não conseguimos encontrar soluções para os conflitos. Em vez de ambos os lados expressarem as próprias necessidades e compreenderem as da outra parte, todos entram numa disputa para ver quem está certo.

Na Comunicação Não Violenta, o termo *necessidades* é usado de modo que pode conotar que são recursos exigidos para que uma pessoa possa viver. Por exemplo, nosso bem-estar físico depende da satisfação da necessidade de ar, água e alimento. Nosso bem-estar psicológico aumenta quando nossa necessidade de compreensão, apoio e significado é atendida. Ou seja, todos seres humanos tem as mesmas necessidades.

O que distingue as pessoas são as estratégias usadas para atender estas necessidades. Para Rosenberg (2012), separar uma coisa da outra facilita a solução de conflitos.

No método de CNV, é importante separar estes conceitos entre as necessidades e as estratégias. As primeiras não fazem referência à realização de ações específicas por pessoas específicas e as estratégias eficazes – mais comumente chamadas de vontades, pedidos, desejos e “soluções” – referem-se, sim, a ações específicas realizadas por pessoas específicas, sendo um componente importante na comunicação efetiva.

Para Rosenberg (2006) é na forma como as pessoas se comunicam entre si que se encontra a solução para resolver desentendimentos e discussões. Existem algumas maneiras de se comunicar que fazem com que as pessoas apresentem comportamentos violento. Exemplos disso são julgamentos moralizantes (que trazem sentimentos como culpa, depreciação, rotulação, crítica e pré-conceitos), comparações, negação de responsabilidade e transformação de desejos em exigências.

3. METODOLOGIA

Para o mapeamento deste público de coordenadores de tecnologia da informação, foi aplicado um questionário adaptado do livro “A equipe e seus integrantes” Parker (1995) esse questionário foi aplicado para 20 (vinte) pessoas divididas em 17 (dezessete) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. Deste público, 50% da Geração X, nascidos entre 1965 – 1979 e da Geração Y, nascidos entre 1980 – 1995. Este questionário é uma ferramenta de autoavaliação, que permite identificar a composição de estilos e a predominância deste em cada integrante.

O questionário é composto por 18 questões nas quais os respondentes distribuíram em cada questão notas de até 4 para a situação que mais se aplicasse e até 1 para a que menos se aplicasse.

Os coordenadores de TI da empresa fictícia “X” responderam aos questionários através de uma ferramenta baseada em plataforma web, chamada Survio, acessível no site: “<https://www.survio.com/br>”. Em seguida, os questionários foram enviados via sistema pelos próprios respondentes a fim de assegurar sigilo sobre suas opiniões. Por fim, procurou-se analisar os resultados fazendo a tabulação dos dados para avaliar a influência e predominância do estilo de cada coordenador.

Para o instrumento de Parker (1995), as pontuações, atribuídas pelos membros das equipes, foram transferidas para um quadro proposto pelo autor e em seguida apurado o estilo de trabalho em grupo. Os instrumentos contendo as instruções para os respondentes, assim como as questões e as orientações dos autores para análise estão disponíveis, no apêndice I.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a compilação dos resultados da entrevista onde cada coordenador respondeu o questionário proposto, foi possível identificar que o grupo de coordenadores de tecnologia da informação apresentam diferentes estilos de comportamento e qual estilo é o predominante.

O estilo com maior presença no grupo de coordenadores de TI da empresa fictícia “X” foi o estilo denominado de “desafiador” com 38,47% dos entrevistados apresentando esse estilo. Dois outros estilos também se destacaram no grupo de entrevistados sendo 30,74% apresentaram estilo “comunicador” e 23,10% o estilo “contribuinte. O estilo com menor presença no grupo foi do estilo “colaborador” com apenas 7,69% (Tabela 1).

Tabela 1. Perfil dos estilos de comportamento dos coordenadores de TI da empresa “X”, Curitiba, PR, 2019.

Estilos de comportamento ¹	% encontrada no grupo ²
Desafiador	38,47
Comunicador	30,74
Contribuinte	23,10
Colaborador	7,69

1. Estilos de comportamento proposto por Parker (1994). 2. Grupo composto por 20 coordenadores de TI da empresa X.

O perfil “desafiador” para a liderança direta pode apresentar resultados que vão de encontro aos times de alta performance. A característica que acaba sabotando o desempenho e a saúde do time para as pessoas que exercem a função de gestão de pessoas é a tendência de ser orientada à crítica, exagerando e atrapalhando o grupo mais do que ajudando.

Membros da equipe com esta característica é benéfica, pois ajuda o desenvolvimento e a inovação do grupo. Entretanto, quando é o gestor direto, as consequências tendem a ser negativas.

As pessoas do time tendem a se proteger e evitar conversas abertas e honestas por temer a crítica do seu gestor, não promovendo um ambiente saudável para a colaboração e fortalecendo um autoritarismo do líder.

A maioria dos líderes de tecnologia da informação tem formação em ciências exatas, correspondendo um perfil com uma tendência analítica. Apesar deste cenário ser comum para áreas com estas características, a harmonia do time e a gestão de pessoas é uma questão que deve ser levada em consideração.

A característica “comunicador” destaca-se em segundo lugar e pode ter efeito ruim quando trata-se da pessoa com o cargo de liderança direta. Este perfil foca demasiadamente na relação humana em detrimento a eficiência do grupo e a realização de tarefas.

O perfil “contribuinte” é essencial para que o grupo execute a estratégia proposta. Esta característica na liderança direta é fundamental, porém, em excesso pode ser um bloqueio para a inovação e melhoria continua.

Por fim, o perfil “colaborador”, orientada ao objetivo e a visão de conjunto é a que menos predomina no grupo de coordenadores de tecnologia da informação sendo umas das características mais importante para a liderança direta. A visão de futuro e a noção estratégica, quando usada em linha com os objetivos da empresa, é um diferencial importante para obter times com alta performance e excelência.

A liderança é a capacidade de influenciarmos as outras pessoas para um bem comum e para desenvolver essa capacidade, a comunicação é o ponto crucial de sucesso. Esta é uma habilidade irmã da liderança e ela precisa ser desenvolvida constantemente por todos, principalmente pela liderança. O critério principal para os profissionais avançarem na carreira e ganharem uma promoção é a habilidade de se comunicar efetivamente.

Observa-se neste estudo que o cenário abordado necessita a uma abordagem mais consciente com os integrantes do grupo, levando primordialmente, sob a ótica da CNV, que o primeiro componente seja observado na comunicação com a equipe, pois se os liderados entenderem com uma crítica, o desestímulo para execução de uma determinada tarefa pode ser severamente afetado.

Os líderes devem abrir mão de estarem sempre certos e promover a ideia de que cada membro pode ser um líder na equipe. As equipes podem e devem se reorganizar para ajudar os seus membros a prestarem contas uns aos outros. Neste processo, mesmo que difícil, os líderes podem mudar suas próprias atitudes e comportamentos.

Segundo Rosenberg (2012), três fatores são muito importantes para entendermos por que alguns de nós tendem a reagir com violência e outros com compaixão:

- 1) A linguagem que fomos ensinados a usar;
- 2) Como nos ensinaram a pensar e a nos comunicarmos;
- 3) As estratégias específicas que aprendemos para influenciar os outros e a nós mesmos.

Ter essa consciência nos ajuda a fazer uma autoanálise e iniciar um processo de melhoria, transformando nossa relação não apenas com a equipe e sim com todos a nossa volta.

Em uma abordagem prática, abaixo segue as premissas como sugestão para que este problema seja tratado pelos coordenadores de TI da empresa “X”:

- Tenha sempre em mente que você pode ser parte do problema. Ninguém é perfeito e às vezes você pode estar agindo com um comportamento e mentalidade ineficazes e nocivos à equipe;
- Pratique a escuta ativa com todos os integrantes, evitando julgamentos, afinal todos podem dar alguma contribuição valiosa;
- Todos da equipe possuem experiências e perspectivas únicas, e essa diversidade enriquece toda equipe;
- Discordâncias ajudam a entender e apreciar outros pontos de vista. Ter uma variedade de pontos de vista ajuda a equipe a alcançar melhores resultados;
- Pratique a intenção positiva com o grupo. Diferentes pontos de vista e modos de pensar não significam segundas intenções;
- Durante a comunicação, utilizar a CNV.

Para este *framework* vamos dar ênfase em 3 dos 4 componentes:

- É necessária atenção ao primeiro componente da CNV, onde a observação é o ponto fundamental evitando julgamentos e críticas, praticando a escuta ativa;
- Seguindo a CNV, terceiro componente são as “necessidades”, e precisam ser expressas de formas objetivas e procurando conectar a um senso de propósito maior do que a tarefa em si. Quando expressada de forma clara, tem maior aderência de serem atendidas. Por exemplo, “João não cumpriu as metas nos últimos 3 meses” ao invés vez de “João é um péssimo profissional”. O objetivo

é desconectar a pessoa da tarefa, focando em fatos e dados para que seja construtivo;

- O quarto componente chamado de “pedido” precisa estar conectado ao terceiro, reforçando o propósito e a importância que a execução tática tem no contexto amplo.

Assim, cabe à liderança unir e explorar as habilidades e expertises de sua equipe, utilizando esta união conscientemente e de forma que reconheça os propósitos da empresa e as tarefas do time.

Em um ambiente profissional, as pessoas se relacionam melhor quando se sentem pertencentes ao todo, ocorrendo assim, o primeiro passo para uma melhora na qualidade de vida. Além disso, alavanca a eficiência, já que toda a energia é canalizada para os resultados e não para disputas e conflitos pessoais. Ou seja, é fator determinante a postura do líder e de sua responsabilidade criar um ambiente saudável para todos. O ser humano é um indivíduo que necessita estar agregado a outros da mesma “tribo”, sentir-se igual e aceito.

Sendo assim, o cuidado e aperfeiçoamento das habilidades de comunicação da liderança direta é fundamental para construção de equipes de alto desempenho, além de potencializar a redução de *turn over* dos integrantes do time.

Para tal, a cultura organizacional deve apoiar os gestores, respeitar e valorizar as diferenças, bem como transmitir este ideal para todos.

5. CONCLUSÕES

Nas condições em que o estudo foi desenvolvido na empresa fictícia denominada de “X”, pode-se concluir que:

- Existem no grupo de 20 coordenadores de tecnologia da informação, que lideram aproximadamente 250 colaboradores, com diferentes estilos de comportamento, sendo 38,47% de estilo “desafiador”, 30,74% estilo “comunicador”, 23,10% de estilo “contribuinte” e 7,69% de estilo “colaborador”;
- Sendo assim, tendo em vista que os coordenadores de tecnologia da informação da empresa “X”, tendem a ter um comportamento crítico demais, apontado como “desafiador” em sua maioria e o estilo com menor prevalência é o “colaborador”, a sugestão é aplicar estratégias de Comunicação Não Violenta, aliadas aos estilos de comportamento observadas no grupo, somadas aos conceitos de liderança com propósito para potencializar a comunicação e o desenvolvimento da equipe.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Todos, em especial líderes, precisam investir no autodesenvolvimento de suas habilidades relacionais.

Sendo assim, como forma de complemento do estudo proposto neste artigo, outras análises comportamentais conectados nas novas filosofias de liderança são válidas e enriquecem a abordagem deste tema, por exemplo:

- Eneagrama de personalidade e liderança situacional;
- Eneagrama de personalidade e liderança exponencial;
- Tipos de liderança com uma abordagem de Neuro Negociação;
- Programação Neuro Linguística e liderança.

O objetivo é provocar discussões acerca de quais formas de liderança e técnicas o gestor de tecnologia de informação precisa dominar para extrair o melhor das pessoas e potencializar resultados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, BRENÉ. **A coragem para liderar**. Rio de Janeiro, Best Seller, 2019.

CIALDINI, ROBERT B. **As armas da persuasão**. Rio de Janeiro, Sextante, 2012.

GUIA completo do RH. **Michael Page**, 2019. Disponível em: <<https://www.michaelpage.com.br/central-de-conte%C3%BAdo/nossos-insights/e-book-guia-completo>>. Acesso em: 02 de março de 2020.

KOFMAN, FRED. **Liderança & propósito**. Rio de Janeiro, Harper Collins, 2018.

MAXWELL, JOHN C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**. Rio de Janeiro, Vida Melhor, 2016.

PARKER, GLENN M. **A equipe e seus integrantes**. São Paulo, Pioneira, 1995.

PASSADORI, REINALDO. **Quem Não Comunica Não Lidera - 2ª Ed.** Rio de Janeiro, Atlas, 2014.

ROSENBERG, MARSHALL B. **Comunicação não-violenta – Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo, Ágora, 2006.

ROSENBERG, MARSHALL B. **Vivendo a comunicação não violenta**. Rio de Janeiro, Sextante, 2019.

SCHWARZ, ROGER M. **Smart Leaders, Smarter Teams**. San Francisco, Jossey Bass, 2013

SINEK, SIMON. **Comece Pelo Porquê - Como Grandes Líderes Inspiram Pessoas E Equipes A Agir**. São Paulo, Sextante, 2018.

8. APÊNDICES

Apêndice I – Instrumento de Parker (1994) - Instruções para o preenchimento:

a). Responda cada questão sinceramente, de acordo com o que você pensa a respeito de seu desempenho atual como membro de equipe e não com o que você acha que era ou gostaria de ser.

b). Por ser um levantamento, não existem respostas certas ou erradas.

c). Cada uma das 18 questões tem quatro alternativas.

Coloque em ordem as alternativas conforme você julgue que elas se aplicam a você.

ATENÇÃO: Dê o número 4 à alternativa que mais se aplica a você e continue até 1, que deverá ser dado à alternativa que menos se aplica a você.

d). Transferir as respostas para o quadro de resultados e efetuar as somas indicadas.

1. Durante as reuniões de equipe, normalmente eu:			
<i>a. forneço informações e dados técnicos aos colegas.</i>	<i>b. mantenho o grupo orientado para a missão e as metas.</i>	<i>c. procuro fazer todo mundo participar da discussão.</i>	<i>d. levanto questões sobre as metas e os métodos do grupo.</i>
2. Quando converso com o líder da equipe, eu:			
<i>a. sugiro que o trabalho concentre-se nos objetivos.</i>	<i>b. tento ajudá-lo a manter uma atmosfera positiva.</i>	<i>c. estou disposto a discordar dele quando necessário.</i>	<i>d. ofereço conselhos com base em minha experiência.</i>
3. Quando a situação fica tensa, eu:			
<i>a. uso humor e outras formas de reduzir a tensão.</i>	<i>b. costumo ser muito franco para dizer o que penso.</i>	<i>c. perco a paciência porque é necessário manter todo mundo participando da discussão.</i>	<i>d. vou me queixar a gente de fora sobre os problemas que meu grupo enfrenta.</i>

4. Quando surgem conflitos na equipe, normalmente eu:			
<i>a. insisto na discussão honesta das diferenças.</i>	<i>b. mostro as razões pelas quais um lado ou outro está correto.</i>	<i>c. encaro as diferenças como sinal de uma mudança na direção do grupo.</i>	<i>d. tento desfazer a tensão com algum comentário de apoio ou alguma brincadeira.</i>
5. Outros membros da equipe normalmente me vêem com:			
<i>a. prático.</i>	<i>b. flexível.</i>	<i>c. incentivador.</i>	<i>d. franco.</i>
6. De vez em quando, eu:			
<i>a. fico obcecado com os resultados.</i>	<i>b. ando meio desligado.</i>	<i>c. sou muito auto-confiante.</i>	<i>d. enxergo apenas a situação imediata</i>
7. Quando as coisas começam a dar errado no grupo, normalmente eu:			
<i>a. insisto que é mais necessário ouvir, dar feedback e participar.</i>	<i>b. insisto que é necessário discutir os problemas com franqueza.</i>	<i>c. trabalho duro para conseguir e fornecer mais informações de melhor qualidade.</i>	<i>d. sugiro que façamos uma revisão de nossos objetivos básicos.</i>
8. Para mim, uma coisa arriscada é:			
<i>a. questionar algum aspecto do trabalho do grupo.</i>	<i>b. pressionar o grupo para elevar seus padrões de desempenho.</i>	<i>c. desempenhar outro papel que não seja o meu.</i>	<i>d. dizer aos outros como eles estão se saindo.</i>
9. De vez em quando, os outros me enxergam como:			
<i>a. um perfeccionista.</i>	<i>b. alguém que não gosta de modificar as metas ou objetivos.</i>	<i>c. alguém que não leva a sério o trabalho a ser feito.</i>	<i>d. um detalhista.</i>
10. Acredito que a resolução de problemas do grupo exige:			
<i>a. cooperação de todos os participantes.</i>	<i>b. elevada capacidade de ouvir.</i>	<i>c. capacidade de fazer perguntas difíceis.</i>	<i>d. informações de alta qualidade.</i>

11. Quando uma nova equipe está em formação, normalmente eu:			
<i>a. vou procurar e tentar conhecer os outros.</i>	<i>b. faço perguntas diretas sobre os métodos e metas.</i>	<i>c. quero saber o que se espera de mim.</i>	<i>d. procuro esclarecer qual é o objetivo básico.</i>
12. De vez em quando, eu faço outras pessoas sentirem-se:			
<i>a. desonestas, porque elas não conseguem ser tão diretas como eu.</i>	<i>b. culpadas, porque elas não atingem meus padrões.</i>	<i>c. obtusas, porque não conseguem enxergar a longo prazo.</i>	<i>d. sem coração, porque não se importam com a maneira como as pessoas se relacionam.</i>
13. Acredito que o papel do líder do grupo é:			
<i>a. garantir a solução eficaz dos problemas de trabalho.</i>	<i>b. ajudar o grupo a estabelecer objetivos de longo prazo e metas de curto prazo.</i>	<i>c. criar um clima participativo de tomada de decisão.</i>	<i>d. fazer a convergência de idéias distintas e desafiar as premissas.</i>
14. Acredito que as decisões do grupo devem fundamentar-se:			
<i>a. na missão e nas metas do grupo.</i>	<i>b. no consenso entre os membros do grupo.</i>	<i>c. na avaliação franca e aberta dos assuntos.</i>	<i>d. no peso das evidências.</i>
15. De vez em quando, eu:			
<i>a. acho que a atmosfera humana do grupo é um fim em si próprio.</i>	<i>b. BANCO o advogado do diabo com muita ênfase.</i>	<i>c. não consigo enxergar a importância da eficácia nos processos grupais.</i>	<i>d. exagero a importância dos assuntos estratégicos e minimizo a realização das tarefas de curto prazo.</i>
16. Já fui descrito como:			
<i>a. independente.</i>	<i>b. confiável.</i>	<i>c. imaginoso.</i>	<i>d. participativo.</i>

17. Na maior parte do tempo, eu:			
<i>a. sou responsável e trabalho duro.</i>	<i>b. comprometido e flexível.</i>	<i>c. entusiasmado e alegre.</i>	<i>d. honesto e autêntico.</i>
18. Nas minhas relações com os colegas de grupo, de vez em quando fico aborrecido porque eles:			
<i>a. não se preocupam em fazer a revisão dos objetivos e verificar o progresso.</i>	<i>b. não conseguem enxergar a importância de trabalhar bem juntos.</i>	<i>c. não fazem objeções às coisas das quais discordam.</i>	<i>d. Não conseguem terminar seus compromissos dentro dos prazos.</i>