



Caminhos para a Eficiência: Fortalecendo Vínculos e Potencializando Equipes no Contexto do Judiciário

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

Verônica Schielke Lemos Camargo – Superior Tribunal de Justiça

José Fábio Barbosa de Santana - Superior Tribunal de Justiça

Raquel Trinchão de Jesus Barouh Torres - Superior Tribunal de Justiça





RESUMO

Este relatório apresenta a investigação dos fenômenos que impactam uma equipe de trabalho do Superior Tribunal de Justiça, abrangendo as etapas de compreensão da demanda, diagnóstico e proposição de ações de melhoria.

As equipes são essenciais para as organizações, pois promovem a colaboração, a diversidade de habilidades e perspectivas e a sinergia necessária para enfrentar desafios complexos e alcançar objetivos estratégicos. Neste trabalho, adotou-se a definição de equipe de Puente-Palacios e Albuquerque (2014), que descreve equipes de trabalho como grupos de pessoas dentro de uma organização que colaboram intencionalmente para alcançar um objetivo compartilhado.

Este estudo começou quando uma unidade tática do Tribunal procurou a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) para compreender melhor o funcionamento de sua equipe de trabalho, visando maximizar as contribuições dos colaboradores.

Para acolher essa demanda, formou-se um grupo de estudo multidisciplinar para conduzir a pesquisa e foram utilizados instrumentos para investigar fenômenos no nível coletivo das equipes de trabalho, baseados na percepção dos membros: interdependência de tarefas, interdependência de resultados, qualidade da comunicação (efetividade e falhas) e segurança psicológica. Também foram realizadas entrevistas presenciais com chefes de seção e com o coordenador da unidade.

Com os resultados analisados, a equipe técnica da SGP propôs diversas ações, incluindo treinamentos, dinâmicas, materiais de estudo e práticas consolidadas para solucionar as dificuldades identificadas. Essas ações visam melhorar a qualidade da comunicação, a segurança psicológica e o aperfeiçoamento da percepção de interdependência de tarefas e resultados dentro da equipe.

Com a implementação das ações e os insights obtidos, a unidade atualmente se reconhece preparada para enfrentar os desafios e promover uma cultura organizacional mais colaborativa, comunicativa e segura, visando ao crescimento e sucesso da equipe e da instituição.

Palavras-Chave: equipes, eficiência, intervenção, desempenho, produtividade.





Introdução

No contexto organizacional, a eficiência e o desempenho das equipes de trabalho são fatores cruciais para o sucesso institucional. As equipes, como unidades de desempenho, exercem um papel central na execução das estratégias e na concretização dos objetivos organizacionais. Portanto, compreender as dinâmicas que influenciam a performance das equipes é essencial para criar ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos. Essa compreensão pode ser enriquecida por meio da análise de percepções dos colaboradores em relação às práticas organizacionais, o que, por sua vez, pode guiar a formulação de diretrizes de gestão mais eficazes.

Os dados obtidos sobre a percepção do corpo funcional em relação às práticas organizacionais, aos vínculos com a instituição, às relações entre os servidores e à comunicação podem contribuir para melhorar e criar as diretrizes de gestão. Tomando essa afirmativa como ponto de partida, conhecer e entender melhor a forma de funcionamento das equipes de trabalho possibilita às organizações potencializar e maximizar as contribuições advindas desse corpo de colaboradores.

Para tanto, primeiramente é necessário entender o conceito de equipe e as outras variáveis que interferem na dinâmica dessas unidades de desempenho.

A literatura apresenta vastas definições de equipes de trabalho. De uma maneira simples, a equipe de trabalho é um grupo de pessoas inseridas no cenário organizacional, as quais intencionalmente desenvolvem ações diversas visando atingir um objetivo de trabalho que lhes é comum. Neste estudo, adotou-se a conceito de equipe de Puente-Palacios e Albuquerque (2014), que descreve equipes de trabalho como grupos de pessoas dentro de uma organização que colaboram intencionalmente para alcançar um objetivo compartilhado.

Os fenômenos investigados em pesquisas organizacionais podem ser mensurados em diferentes níveis de análise. As análises podem ocorrer no nível dos indivíduos (micro), das equipes (meso) ou das organizações (macro), e cada um deles oferece uma perspectiva única sobre a organização e seus fenômenos.

Para compreender a complexidade do funcionamento organizacional, é essencial analisar como as atividades se enquadram no contexto institucional. A observação das equipes, por exemplo, permite identificar características específicas que impactam o ambiente de trabalho e a eficácia das operações. Essa compreensão pode revelar oportunidades de melhoria tanto no nível meso quanto em outros níveis, contribuindo para o aperfeiçoamento geral dos serviços oferecidos pelo Tribunal.

Este relatório apresenta uma intervenção em uma equipe de trabalho, desde a realização de pesquisa no nível meso até a implementação de ações oriundas dos achados da investigação.





A atuação numa equipe a partir de uma pesquisa no nível de equipes permite obter as percepções dos membros que compõem o grupo de trabalho. Ao examinar os dados coletados, são identificadas vantagens, limitações, tendências e o cenário atual. Essa análise possibilita a tomada de decisões mais assertivas e embasadas para a proposição de ações de melhoria.

No entanto, o exame dos dados por si só não é suficiente. É fundamental que as conclusões sejam transformadas em ações concretas e eficazes. Com base nos resultados obtidos, é necessário desenvolver um plano de ação claro e estruturado, que aborde os principais problemas identificados e defina metas e estratégias para promover as melhorias necessárias. A execução dos aprimoramentos é essencial para garantir que os esforços de pesquisa se traduzam em resultados tangíveis e positivos para a unidade demandante.

Após estudo das ferramentas disponíveis na literatura científica, foram utilizados os seguintes instrumentos para investigar fenômenos no nível coletivo das equipes de trabalho, baseados na percepção dos membros: interdependência de tarefas e interdependência de resultados (Puentes-Palacios, 2008), qualidade da comunicação - efetividade e falhas (Lagatta, Côrtes, & Puentes-Palacios, 2020) e segurança psicológica (Ramalho & Porto, 2021).

A interdependência de resultados pode ser compreendida como a medida em que os ganhos e perdas decorrentes do trabalho dependem dos desempenhos de outros membros da equipe (Guzzo e Shea, 1992, como citado em Puentes-Palacios, 2008). Nesse sentido, quanto maior for a influência do desempenho dos outros membros e a importância das consequências envolvidas, maior será a efetividade da equipe (Puentes-Palacios, 2008).

Já interdependência de tarefas está relacionada à necessidade de colaboração entre os membros da equipe, que trabalham em conjunto para alcançar a meta estipulada. Essa variável desempenha um papel de forma conjugada com a interdependência dos resultados, ambas apresentando uma participação conjunta e afetando a efetividade da equipe (Puentes-Palacios, 2008).

Quanto à qualidade da comunicação, Lagatta, Côrtes e Puentes-Palacios (2020) apontam que se trata de fenômeno que permite a coordenação entre os membros do grupo e auxilia no processo de tomada de decisões, tornando-se relevante para o bom desempenho de equipe.

E por fim, a segurança psicológica é, de acordo com Ramalho e Porto (2021), a “percepção de confiança e segurança sentida pelos colaboradores para falarem sobre o que os preocupa e sobre os seus erros, bem como a expressarem as suas opiniões e a introduzirem ideias novas, sem terem medo de ser julgados e de sofrerem consequências”. Trata-se de um fenômeno do nível grupal, acerca da confiança compartilhada entre os membros da equipe de que é possível expressar-se livremente sem ser punido, rejeitado ou constrangido por isso (Edmondson, 1999).





Neste relatório, estão demonstrados os principais resultados da pesquisa realizada com a equipe em estudo e as ações decorrentes que foram implementadas, bem como recomendações para intervenções futuras. Essa abordagem integrada, combinando análise e execução, será um passo importante em direção ao progresso e ao sucesso da unidade e, conseqüentemente do Tribunal.

O nome da unidade foi preservado e utilizamos a palavra genérica “coordenadoria”.





Caracterização da boa prática, mudança e/ou inovação

De um modo amplo, as pesquisas de clima organizacional já estão consolidadas como boas práticas a serem implementadas nas instituições. Contudo, a atuação em grupos menores, particularmente em equipes de trabalho, pode trazer resultados concretos mais efetivos coerentes com as necessidades específicas de cada grupo que atua nas organizações.

Antes de propor uma intervenção setorial, é importante entender as necessidades, desejos e preocupações dos integrantes de uma equipe, a partir da realização de pesquisas internas. Essas pesquisas têm por objetivo coletar feedbacks, opiniões e percepções dos colaboradores sobre diferentes aspectos do ambiente de trabalho. Ao dar voz aos colaboradores, as organizações conseguem entender as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia e agir proativamente para corrigi-las.

Essa abordagem mostra aos colaboradores que suas opiniões são valorizadas e levadas em consideração, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a conexão emocional com o ambiente organizacional. Além disso, torna-se um instrumento para auxiliar o gestor a tomar decisões, maximizando o desempenho da sua equipe.

Foi com esse intuito que a unidade tática solicitou apoio da Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP para orientar e auxiliar a coordenadoria a entender melhor a percepção que os servidores possuem quanto à rotina organizacional e, diante disso, adotar práticas que forneçam um ambiente de trabalho mais estimulante e gratificante. O estudo promovido pela SGP está detalhado neste documento, com a apresentação e análise dos resultados. Ao final, são dadas sugestões à coordenadoria, com vistas a aumentar o sentimento de pertencimento dos servidores à unidade, melhorar a comunicação interna e proporcionar maior segurança psicológica da equipe, aumentando também a efetividade do trabalho coletivo.





Planejamento, desenvolvimento e implementação

Este trabalho foi motivado pela demanda de uma unidade tática do Tribunal, que procurou a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) para compreender melhor o funcionamento de sua equipe de trabalho, visando maximizar as contribuições dos colaboradores. O gestor da unidade apontou necessidade de melhorias no ambiente de trabalho, especialmente na integração entre servidores, comunicação, assunção de tarefas de maior responsabilidade e valorização da equipe. Para atender a essa demanda, formou-se um grupo de trabalho multidisciplinar para conduzir o estudo de equipes.

O trabalho foi denominado de estudo de equipes com o objetivo de compreender a demanda, o impacto das ações das equipes nos objetivos e resultados da unidade requisitante e prever possíveis soluções aos problemas apresentados.

As etapas deste estudo foram conduzidas de maneira estruturada e colaborativa, envolvendo várias fases-chave:

1. **Reuniões iniciais** com o coordenador e assessores para compreender detalhadamente a demanda e alinhar expectativas;
2. **Formação de um grupo de trabalho multidisciplinar**, responsável por conduzir as diversas fases do estudo de equipes;
3. **Discussões internas** no grupo de trabalho, focadas nas percepções dos dirigentes e nas possíveis abordagens para a avaliação;
4. **Estudo sobre intervenções em grupos** e levantamento de escalas psicométricas já validadas na literatura científica, a fim selecionar os melhores instrumentos a serem aplicados;
5. **Seleção das escalas** a serem aplicadas, organizadas em um formulário único, distribuído via Microsoft Forms;
6. **Desenvolvimento de identidade visual** para o estudo de equipes e criação de materiais de divulgação;
7. **Aplicação da pesquisa** junto aos participantes;
8. **Realização de entrevistas semiestruturadas** com os gestores das seções vinculadas à coordenadoria, visando aprofundar as percepções qualitativas;
9. **Análise detalhada dos resultados** obtidos por meio do levantamento de dados por questionários e entrevistas;
10. **Proposição de ações de melhoria**, baseadas nas conclusões do estudo;
11. **Elaboração de relatório técnico**, contendo as referências teóricas, metodologia utilizada, resultados das pesquisas e entrevistas, análise crítica e recomendações de melhoria;
12. **Apresentação dos resultados** ao coordenador e assessores, seguida por uma apresentação ampla para toda a equipe da coordenadoria;



13. Realização de workshop, utilizando metodologias inovadoras como Design Thinking e Estruturas Libertadoras, com foco em buscar soluções para os problemas identificados no estudo.

Essa abordagem meticulosa garantiu que todas as etapas fossem executadas com a devida atenção aos detalhes e envolvimento das partes interessadas, resultando em um estudo robusto e fundamentado.

O trabalho foi conduzido ao longo de aproximadamente cinco meses, de março a agosto de 2023, desde o recebimento da demanda até a apresentação dos resultados. O workshop, previsto como parte integral das ações de melhoria, foi realizado em fevereiro de 2024, devido à necessidade de alinhar a disponibilidade de todos os participantes. A execução do workshop, que envolveu três dias consecutivos de atividades intensivas, exigiu um planejamento cuidadoso para garantir a presença de toda a equipe envolvida.

Conforme já mencionado, foram investigados, por meio da aplicação de questionário contendo escalas, os seguintes fenômenos: interdependência de tarefas, interdependência de resultados, qualidade da comunicação e segurança psicológica.

No momento da aplicação, a unidade contava com 40 servidores. Desse total, 33 responderam o formulário de pesquisa, o que representa um percentual de resposta de 82%, o que é um resultado excelente. Além disso, foram realizadas entrevistas presenciais com os gestores das seções e com o coordenador, da qual todos participaram.

Os resultados de cada tema investigado são apresentados a seguir.

Interdependência de Resultados

A escala utilizada nesta pesquisa para mensurar o fenômeno contém 6 itens, respondidos em escala bipolar de 7 pontos.

De acordo com as respostas obtidas, há uma percepção de que o desempenho dos membros da equipe está vinculado ao trabalho dos demais. Os respondentes concordam que o sucesso dos colegas da coordenadoria é positivo para eles e que o sucesso de uma tarefa os beneficia. Tal fato também encontra concordância nas entrevistas realizadas com os gestores, que afirmam haver essa interdependência dos resultados entre as seções.

Guzzo e Shea (1992, como citado em Puentes-Palacios, 2008) afirmam que essa interdependência é afetada pelo sistema de recompensas estabelecido. Se o sistema de recompensas da organização atribuir reconhecimento e benefícios ao grupo como um todo, então a interdependência será maior, o que aumentará a probabilidade de efetividade da equipe.





Compreender que há essa interdependência auxilia as equipes de trabalho a terem bons resultados de desempenho, pois as recompensas pelo trabalho dependem do desempenho coletivo e requerem cooperação adequada para realizar as tarefas. Dessa forma, essa percepção possibilita o sucesso de ações voltadas ao fortalecimento de comportamentos que produzam senso de pertencimento e identidade coletiva.

Interdependência de Tarefas

Em relação a verificação sobre a necessidade de colaboração entre os membros da equipe para o alcance dos resultados da coordenadoria, os participantes mantiveram uma posição neutra, dentro da escala Likert de 5 pontos desse tema.

Esse resultado identifica que não há uma clareza para o grupo quanto à interdependência das tarefas que são realizadas na coordenadoria, sendo necessário aprimorar a percepção desse aspecto dentro da unidade.

Por outro lado, houve concordância nas entrevistas com os gestores, que percebem a interdependência de tarefas entre as seções da coordenadoria. Além disso, salientaram que as seções interagem quando há problemas comuns a serem resolvidos.

De acordo com Puente-Palacios, K. E. (2008), a interdependência de tarefas está diretamente relacionada a interdependência de resultados. Essas variáveis atuam em conjunto. A alta interdependência de tarefas associada à alta interdependência de resultados torna as equipes mais efetivas que associações incoerentes (um deles elevado e o outro baixo).

Esse último cenário foi identificado na unidade tática, tendo em vista que a interdependência de resultados foi mais bem percebida que a interdependência de tarefas. Deste modo, foram propostas ações que deem visibilidade às tarefas que são interdependentes, de modo que os membros consigam perceber e se engajar em comportamentos que favoreçam a atuação conjunta.

No entanto, as medidas adotadas devem levar em consideração a natureza das tarefas desempenhadas, as pessoas envolvidas e a realidade em que se insere o trabalho da coordenadoria.

Qualidade da Comunicação

A qualidade da comunicação subdivide-se nos fatores: efetividade na comunicação e falhas na comunicação. A medida contém 26 (vinte e seis) itens que são respondidos numa escala Likert de 5 pontos. Ambos apresentaram resultados medianos, o que indica que é possível





melhorar os aspectos que tornam a comunicação efetiva e minimizar aqueles que dificultam as trocas de informação na unidade.

Assim, parte da equipe percebe pontos positivos na comunicação da coordenadoria, como a abertura para troca de informações, para sugerir novas ideias, para pedir ajuda aos colegas e para conversar com o coordenador.

Por outro lado, também há a percepção de que a informação na coordenadoria nem sempre é precisa, que os membros da equipe têm dificuldade para receber críticas e que há falhas na divulgação de informações a todos os servidores, pois geralmente são repassadas somente em nível gerencial.

A respeito desse aspecto, também houve a sinalização dos gestores sobre a necessidade de tornar a troca de informações mais fluida entre as seções e não apenas entre os chefes (o que é mais comum), mas com a cooperação de todos os servidores. Essa conduta fortalece a formação de equipes mais coesas, incentiva a compreensão das atividades das outras seções e os desafios para uma atuação conjunta.

Ainda sobre esse tema, as entrevistas apontaram que não há um fluxo claro para a divulgação das informações que chegam na coordenadoria, o que, por consequência, dificulta a priorização das ações.

Com a realidade do teletrabalho, as comunicações da equipe se tornam ainda mais desafiadoras, tendo em vista que nem todos os diálogos são realizados de forma síncrona. Para superar esses desafios, é importante adotar práticas e ferramentas de comunicação eficientes, estabelecer expectativas claras, promover a colaboração e a empatia, e investir em socialização, mesmo que virtuais. O sucesso da comunicação é um aspecto crítico do teletrabalho e as equipes que conseguem superar esses desafios têm mais chances de obter sucesso em suas atividades.

A implementação de um canal único de informações pode trazer vantagens significativas para a gestão eficiente, a tomada de decisões inteligentes e a colaboração eficaz dos integrantes da equipe. Ele permite que a coordenadoria otimize seus recursos, reduza riscos e aumente sua capacidade de inovação e adaptação.

Segurança Psicológica

Essa medida contém 6 (seis) itens que são respondidos numa escala Likert de 5 pontos.

Encontrou-se um resultado neutro acerca da percepção de segurança psicológica na coordenadoria. Semelhante a outros temas investigados, ainda é possível melhorar a sensação de que é seguro falar sobre as preocupações na equipe, bem como a expressar as opiniões e introduzir ideias novas, sem medo de julgamento ou de perder o respeito dos colegas.





As entrevistas qualitativas resultaram na compreensão de que há abertura para tratar questões difíceis na coordenadoria, mas as questões pessoais necessitam de mais atenção. Os erros são tratados com naturalidade e sem constrangimentos, contudo pode haver receio em realizar algumas atividades pelo impacto delas na instituição.

A criação de um ambiente em que há segurança psicológica mostra-se relevante para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar livremente suas opiniões sem estarem constantemente preocupados ou com receio das consequências.

Ademais, um ambiente seguro psicologicamente promove a saúde mental, reduz o estresse e aumenta a satisfação no trabalho. Para isso, é fundamental estabelecer uma cultura que valorize a saúde mental, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o incentivo ao respeito, à empatia e à colaboração entre os membros da equipe.

Os gestores devem estar disponíveis a ouvir os colaboradores e garantir que eles se sintam à vontade para expressar suas opiniões, preocupações e necessidades. Oferecer *feedback* construtivo e positivo aos colaboradores, reconhecer e valorizar o trabalho bem-feito, também propicia a criação desse ambiente.

Reconhecimento e Valorização

Os temas reconhecimento e valorização apareceram de forma espontânea nas questões abertas da pesquisa e nas entrevistas com os gestores.

Considerando a natureza do trabalho realizado na coordenadoria, os resultados alcançados são menos perceptíveis para o cliente externo, e isso torna o reconhecimento um desafio maior. Tal fato foi constatado na demanda inicial da pesquisa e nas entrevistas. Os relatos apontam que o trabalho da coordenadoria, em alguns casos, só é percebido quando há alguma falha.

Com isso, há uma propensão das pessoas a se sentirem menos reconhecidas pelos usuários dos serviços, e isso pode influenciar em como os servidores da coordenadoria se sentem. Ademais, existe a percepção sobre o excesso de trabalho para o tamanho da equipe e a distribuição das atividades sem considerar o perfil dos servidores.

Valorizar a equipe é essencial para criar um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. Quando os membros da equipe se sentem valorizados, eles estão mais engajados, têm maior satisfação no trabalho e tendem a ser mais produtivos.

Tal atitude não se resume a ações pontuais, mas sim a uma cultura contínua de apoio, reconhecimento e respeito. Cada equipe é única e pode responder de maneira diferente a





diferentes ações de valorização. Portanto, é importante adaptar as estratégias de acordo com as necessidades e características da equipe específica.

Questões abertas

Na pesquisa aplicada, havia duas questões para comentários. Foram contabilizadas 19 respostas e identificadas em três categorias. Os resultados se concentraram, prioritariamente, nas categorias valorização dos servidores e comunicação.

Na categoria valorização dos servidores, evidenciou-se uma percepção de que não há uma política clara de valorização dos servidores com a oferta de funções de confiança/cargos em comissão para a área técnica, apenas gerencial. A falta de incentivos financeiros, segundo os respondentes, explicaria a falta de motivação apresentada pela equipe.

Quanto à categoria comunicação, constatou-se a necessidade de aumento na interação entre as unidades e padronização dos canais de comunicação utilizados. Infere-se que essas ações permitiriam a melhor priorização das atividades.

Em consonância com a categoria de comunicação, no item trabalho em equipe, os servidores reforçaram o entendimento de que é necessária uma maior integração entre os colegas.

Quanto aos comentários acerca do formulário, foram apresentadas sugestões para a elaboração de instrumento mais conciso e percepção positiva sobre a aplicação e as ações advindas dos resultados.





Resultados alcançados

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, a equipe técnica da SGP propôs diversas ações, incluindo treinamentos, dinâmicas, materiais de estudo e práticas consolidadas para solucionar as dificuldades identificadas. Essas ações visam melhorar a qualidade da comunicação, a segurança psicológica e o aperfeiçoamento da percepção de interdependência de tarefas e resultados dentro da equipe.

Destacaram-se a proposta de um treinamento em comunicação, a criação de um canal único de informações, a realização de oficinas de Design Thinking, o estímulo à participação e opiniões, a promoção da segurança psicológica por meio de iniciativas práticas, o reconhecimento e valorização dos colaboradores, a integração da equipe, a definição de objetivos comuns, o estabelecimento de um fluxo de atividades, o incentivo à colaboração e a implementação de uma avaliação contínua.

Como resultado desse trabalho, a unidade implementou o canal único de comunicação, no Microsoft Teams. Esse espaço é organizado em temas úteis que incentivam a comunicação e integração da equipe. Também participou de um workshop utilizando metodologias como Design Thinking e Estruturas Libertadoras. A análise detalhada dos desafios e pontos fortes identificados durante o workshop revelou insights valiosos sobre a dinâmica e o funcionamento interno da unidade, destacando áreas críticas que necessitam de atenção imediata para promover um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.





Conclusões e recomendações

Com a implementação das ações e os insights obtidos, a unidade atualmente se reconhece preparada para enfrentar os desafios e promover uma cultura organizacional mais colaborativa, comunicativa e segura, visando ao crescimento e sucesso da equipe e da instituição. A melhoria contínua e as práticas eficazes são fundamentais para garantir um ambiente de trabalho que estimule confiança, criatividade e excelência em todas as áreas de atuação.

Intervir nas equipes organizacionais é essencial para melhorar a produtividade, colaboração e eficiência no ambiente de trabalho. Ao direcionar a atenção para as interações e relações entre os membros da equipe, é possível potencializar as habilidades e perspectivas diversas, enfrentando desafios complexos. Além disso, intervenções específicas podem fortalecer a comunicação, coesão e confiança entre os membros, facilitando o alcance de metas e resultados excepcionais.

Deve-se ressaltar a importância da entrevista inicial com a área, levantando quais são as principais dificuldades e quais resultados desejam alcançar. Tal ação, servirá como guia para a condução da pesquisa, garantindo que seus resultados sejam úteis para a equipe na busca por seus objetivos.

Por fim, a intervenção relatada neste relatório demonstrou a importância de atuar em grupos menores dentro das organizações, mais particularmente as equipes de trabalho, a partir de pesquisas no nível meso e consequentes ações que levam à efetividade coletiva.





Referências

- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Lagatta, I. M., Côrtes, M. G., & Punte-Palacios, K. E. (2020). Desenvolvimento de uma medida de qualidade da comunicação entre os membros das equipes de trabalho. *Psicologia Revista*, 29(2), 347-374. <https://doi.org/10.23925/2594-3871.2020v29i2p347-374>
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Psico-USF*, 26(1), 165-176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712021000100165&lng=en&nrm=iso.
- Punte-Palacios, K. (2008). Equipes de trabalho. In M. M. M. Siqueira & A. Tamoyo (Orgs.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 145-160). Artmed.
- Punte-Palacios, K., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 385-412). Artmed.
- Pedro, M., Curral, L., Gomes, C., & Marques-Quinteiro, P. (2016). É seguro falarmos aqui? O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement. *Revista E-Psi*, 6(2), 45-66. Disponível em: <https://revistaepsi.com/artigo/2016-ano6-volume2-artigo3/>





Anexo I

Formulário Aplicado

Estudo de Equipes

Prezadas e Prezados servidoras e servidores da coordenadoria,

Esse formulário tem como objetivo colher a sua opinião sobre o funcionamento da coordenadoria como uma equipe de trabalho, levando em consideração toda a coordenadoria. Sua resposta é imprescindível para que a unidade fique cada vez melhor!

O tempo estimado de resposta é de apenas 10 minutos.

Responda os itens pensando em que medida você concorda que o fato descrito ocorre na coordenadoria.

1. Há abertura para trocar informações na coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

2. Existe abertura para sugerir novas ideias na coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4





5 - Concordo totalmente

3. Há um ambiente agradável para conversar na coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

4. Há objetividade na informação divulgada pelos servidores da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

5. Existe entendimento entre os servidores da coordenadoria quando eles conversam.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

6. Há abertura para pedir ajuda a outros servidores da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2





3

4

5 - Concordo totalmente

7. Os servidores da coordenadoria escutam com interesse o que é dito.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

8. A informação passada pelos servidores da coordenadoria é precisa.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

9. As informações divulgadas na coordenadoria fazem sentido.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

10. É fácil falar abertamente com os servidores da coordenadoria.





1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

11. Os servidores da coordenadoria estão abertos para ouvir críticas.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

12. Há abertura para conversar com o coordenador da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

13. As informações necessárias para fazer as tarefas da coordenadoria são divulgadas.

1 - Discordo totalmente

2

3

4





5 - Concordo totalmente

14. A informação, na coordenadoria, é divulgada no momento adequado.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

15. Existem informações confusas na coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

16. Há informações que são entendidas de forma diferente do que foi comunicado na coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

17. Existe dificuldade de passar a informação para todos os membros da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente





2

3

4

5 - Concordo totalmente

18. A precisão da informação divulgada na coordenadoria deve ser melhorada.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

19. Existem informações importantes da coordenadoria que demoram para ser entregues.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

20. Informações contraditórias circulam entre os servidores da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente





21. A informação passada na coordenadoria nem sempre é entendida.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

22. Há servidores que não repassam as informações para o grupo.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

23. Há troca de informações desnecessárias para o funcionamento da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

24. Há dificuldade de acessar os meios em que a informação é divulgada na coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4





5 - Concordo totalmente

25. Há necessidade de verificar o conteúdo da informação recebida pelos servidores da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

26. São repassadas menos informações do que é necessário na coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

27. Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas da coordenadoria.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente





28. Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas da coordenadoria.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

29. Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas da coordenadoria para poder realizar o meu trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

30. Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas da coordenadoria.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

31. Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas da coordenadoria.





- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

32. Quando alguém da coordenadoria comete algum erro, é comum que isso seja usado contra ele no futuro.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

33. Servidores da coordenadoria podem discutir problemas e questões difíceis sem medo.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

34. Os servidores da coordenadoria são rejeitados por serem diferentes.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente





5 - Concordo totalmente

35. Reconhecer um erro cometido é seguro na coordenadoria.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

36. É seguro expressar-se livremente na coordenadoria.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

37. É difícil pedir ajuda a outros servidores da coordenadoria.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

38. As habilidades individuais são respeitadas na coordenadoria.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente





3 - Nem discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Antes de responder as próximas questões, leia com atenção as instruções:

Para responder as questões abaixo, você deve escolher um dos números de 1 a 7, o que melhor reflete o que acontece na coordenadoria. Quanto mais perto de 1, mais você concorda com a palavra que está descrita no número 1 e quanto mais perto de 7, mais você concorda com a palavra descrita no número 7.

39. Quando os colegas da coordenadoria atingem as suas metas de trabalho:

1 - Me beneficia

2

3

4

5

6

7 - Me prejudica

40. Os objetivos que meus colegas e eu desejamos alcançar com o nosso trabalho são:

1 - Compatíveis

2

3

4

5

6

7 - Incompatíveis





41. Quando meus colegas da coordenadoria têm êxito no seu trabalho:

1- É vantajoso para mim

2

3

4

5

6

7 - É desvantajoso para mim

42. Quando meus colegas da coordenadoria têm sucesso no seu trabalho, isto:

1 - Me beneficia

2

3

4

5

6

7 - Me prejudica

43. Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas da coordenadoria são:

1 - Harmoniosos

2

3

4

5





6

7 - Estão em conflito

44. O sucesso dos meus colegas da coordenadoria é para mim:

1 - Positivo

2

3

4

5

6

7 - Negativo

Para finalizar!

45. Registre aqui o seu comentário sobre as questões respondidas neste formulário.

46. Caso considere relevante alguma informação que contribua para que a coordenadoria seja cada vez melhor, utilize o espaço abaixo.

Anexo II

Roteiro de entrevista para os gestores

Interdependência de tarefas





1. Me fale um pouco sobre as atividades da sua seção? O que vocês fazem?
2. Agora pensando na coordenadoria, o desempenho da sua seção depende do trabalho das outras seções da coordenadoria? (Se sim, você pode me dar exemplos de atividades em que isso ocorre?)

Interdependência de resultados

3. Quando outra seção da coordenadoria faz uma entrega bem-sucedida, isso impacta a sua seção? (Se sim, de que forma?)

Comunicação

4. (Nome do entrevistado), quero entender como funciona a comunicação na coordenadoria. Me conte como ela acontece.
 - Há troca de informações entre as seções?
 - Se sim, como é essa troca?
 - Se não, essa falta de comunicação dificulta a execução do trabalho da sua seção?
5. Há abertura para sugerir novas ideias?
6. Como funciona a comunicação dentro da sua equipe?
7. Quais ações você percebe que deveriam ser adotadas para que a comunicação fosse mais adequada às necessidades da coordenadoria?

Segurança Psicológica

8. Quando surge um problema ou uma questão difícil, você considera que há espaço para discutir na coordenadoria? (Se sim, pode me contar uma situação em que isso ocorreu?)
9. O que acontece quando algum servidor comete algum erro na realização de alguma atividade? Caso, ocorra alguma falha na execução de atividade, como poderia ser revisto?

Questão geral

10. Sobre os temas que a gente conversou hoje, você tem alguma informação para acrescentar ou algum fato que considere relevante. Fique à vontade.





Anexo III

Resultados

Statistics

		ID	Efetividade na comunicação	Falhas na comunicação	Segurança Psicológica	Interdependência de Resultados	Interdependência de Tarefas
N	Valid	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		21,00	3,6558	3,0783	3,3810	1,6616	3,7333
Median		21,00	3,7857	3,0833	3,7143	1,3333	3,8000
Mode		5 ^a	3,79 ^a	2,67 ^a	4,14	1,00	4,00 ^a
Std. Deviation		9,670	,75349	1,00215	,90680	,84726	,83166

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown.

