

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**JOSEMIR D. VALVERDE JR.**

**FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO:  
Um estudo sobre a formação de equipes em uma OSC**

**São Leopoldo**

**2020**

JOSEMIR D. VALVERDE JR.

FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO:

Um estudo sobre a formação de equipes em uma OSC

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Eva Selo Santos Sarmento

São Leopoldo

2020

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Porcentagem dos assalariados e voluntários da OBK .....	21
Figura 2: Organograma da estrutura organizacional administrativa da OBK .....	23
Figura 3: Pilares do procedimento metodológico de análise das entrevistas .....	26

**LISTA DE TABELA**

Tabela 1: Diferenças entre Grupos e Equipes.....	14
Tabela 2: Quantidade de colaboradores da OBK do Brasil.....	20
Tabela 3: Ferramenta 5W2H.....	34
Tabela 4: Melhorias previstas.....	35

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Grupos como estudo transdisciplinar .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Grupos de trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Equipes de trabalho .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Equipes de alto desempenho .....</b>	<b>15</b>
<b>3. ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Características das OSCs.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Estrutura organizacional da Organização.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Entrevistas .....</b>	<b>25</b>
3.3.1. Sujeitos entrevistados e questões utilizadas .....	25
3.3.2. Metodologia de análise .....	26
3.3.3. Problemas encontrados: inferência e interpretação .....	27
<b>4. APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Qualidade da comunicação .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2. Satisfação e confiança.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3. Composição técnica e formação.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4. Efetividade e produtividade.....</b>	<b>33</b>
<b>4.5. Retorno previsto da solução .....</b>	<b>35</b>
<b>5. APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTAS .....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Devido aos constantes cenários de mudança, as organizações necessitam cada vez mais flexibilizar e dinamizar suas operações a fim de acompanharem a velocidade das transformações do mundo moderno. Esse contexto obrigou as instituições a adotarem diferentes modelos de estruturas organizacionais, e as equipes de trabalho passaram a ser estudadas com o intuito de entender como a sua otimização poderia contribuir para a performance das organizações.

No universo das OSCs, Organizações da Sociedade Civil, mesmo elas tendo certa independência em relação aos mecanismos de mercado ou à necessidade de lucro para sua sobrevivência, a velocidade das transformações tecnológicas, o surgimento de novas ferramentas de comunicação e o crescimento de seu protagonismo na sociedade brasileira ampliaram sensivelmente o alcance das suas atuações como entidades. Junto com esse alargamento das fronteiras, aumentou também a complexidade de gerenciamento. Isso força essas instituições a utilizarem diferentes estruturas organizacionais com uma crescente ênfase no trabalho em equipe.

Este projeto aplicado pretende investigar a formação de equipes em alguns espaços de uma OSC de atuação internacional. O objetivo é identificar problemas e sugerir melhorias para as equipes já formadas e no processo de instalação de novos grupos de trabalho e apoio à administração das escolas dessa OSC. A fim de preservar a identidade da instituição estudada, a chamaremos nesse trabalho de OBK. Apesar de ser uma instituição de atuação internacional, esse trabalho se limitará ao estudo da formação de equipes apenas no território nacional.

A OBK é uma rede internacional de escolas de meditação ao redor do mundo ligadas por laços não contratuais, mas por afinidade da filosofia e práticas comuns. Trata-se, portanto, de uma OSC. Foi fundada em 1937 e iniciou suas atividades no Brasil em 1979. Atualmente possui sedes em mais de 110 países e em torno de 40 escolas nas principais cidades brasileiras. Seu objetivo é o projeto social, oferecendo cursos de meditação, programas de qualidade de vida, palestras e workshops para comunidade, incluindo diversos grupos: homens, mulheres, crianças e jovens (OBK, 2017).

Todos os níveis organizacionais da instituição, nível estratégico, tático e operacional, são operados por voluntários não remunerados. A organização conta

com esses voluntários para manter sua estrutura, onde, na maioria das sedes nacionais, os mesmos atuam em diversos setores, abrangendo desde condução de cursos e workshops até a parte administrativa, financeira, de compras, vendas e marketing. Em praticamente todas as escolas não há voluntários capacitados profissionalmente para atuarem em setores que exigem um mínimo de conhecimento técnico/profissional para exercerem atividades como a gestão contábil, por exemplo. Muitos desses voluntários são aposentados e podem se dedicar integralmente à organização. A maioria possui sua própria fonte de renda e atua nos horários disponíveis nos diferentes setores da OBK.

Nos últimos anos, alguns coordenadores de sedes precisaram retirar-se de sua função por motivos diversos. Por não haver voluntários com tempo integral para atuarem como coordenadores dessas escolas, a coordenação regional e a nacional optaram por formar uma equipe de coordenação em cada um desses locais, acreditando que a formação de equipes diluiria a alta demanda decorrente de uma gestão centralizada em um único coordenador. O processo de formação dessas equipes ocorreu de forma empírica, sem suporte, treinamento e acompanhamento. Houve apenas indicação dos possíveis nomes que as lideranças julgavam aptos, cabendo a cada equipe se organizar quanto à divisão das funções e tarefas administrativas.

Embora a proposta seja positiva diante do potencial que a gestão em equipe pode proporcionar, supõe-se que o processo de instalação das equipes adotado pela OBK tenha permitido que alguns desses locais enfrentassem alguns problemas administrativos, dentre os quais: duplicidade de funções, desgastes no relacionamento entre membros e lacunas na gestão de alguns setores.

Diante do quadro apresentado e levando em conta as características dessa organização, as principais problemáticas que esse trabalho procura se dedicar são: quais práticas poderiam ser adotadas a fim de minimizar os problemas enfrentados e potencializar o desempenho das equipes existentes nessa organização? Quais procedimentos adequados para instalação de equipes em uma OSC de atuação nacional? Quais as melhores práticas podem ser adotadas para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho?

Buscando contribuir para solucionar as questões acima, por meio do referencial teórico estudado, procurou-se apresentar um panorama transdisciplinar do estudo dos grupos para posteriormente apresentar algumas abordagens utilizadas para o

desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Por fim desenvolveu-se um projeto de formação e desenvolvimento de equipes de alto desempenho com o intuito de trazer benefícios para a instituição analisada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão sobre a formação e capacitação de equipes de trabalho, a pesquisa bibliográfica foi dividida em 3 partes. Primeiramente foi feito um panorama sobre as diferentes perspectivas a respeito dos grupos. Posteriormente realizou-se um estudo sobre a perspectiva funcional, os conceitos de equipes de trabalho e quais fatores favorecem sua excelência.

### 2.1. Grupos como estudo transdisciplinar

Existe uma diversidade de perspectivas e abordagens conceituais na investigação sobre grupos de trabalho. O estudo dos grupos tem sido um campo de interesse transdisciplinar com investigadores oriundos de distintos quadros teóricos. Para LOURENÇO & DIMAS (2005), é vantajoso identificar os diferentes entendimentos, pois esse estudo pode ser aplicado em qualquer campo disciplinar, ou seja, “a identificação de quadros conceituais suficientemente abrangentes, que subjazem à investigação produzida, poderá permitir ultrapassar as especificidades das propostas particulares e contribuir para pensar o fenómeno (do grupo) em termos globais” (LOURENÇO, DIMAS *in* GOMES, 2011, p. 144).

O estudo sobre fenômenos sociais coletivos já existe há muitos séculos, mas a análise fenomenológica sistemática de pequenos grupos começa a aparecer no início do século XX. Mesmo havendo diversidade de abordagens, é possível agrupá-las em duas grandes categorias: a primeira associada à Psicologia Social, pois estuda os grupos em laboratório e enfatiza os processos intra e intergrupais; a segunda, relaciona-se à área da Psicologia das Organizações e do Comportamento Organizacional. Essa linha estuda os grupos integrados no contexto organizacional e os temas envolvem liderança, conflitos, eficácia e outros. (LOURENÇO & DIMAS *in* GOMES, 2011, p.135).

É possível identificar nove perspectivas interdisciplinares que servem como referência em qualquer disciplina científica que investigue sobre grupos. São elas:

- **Perspectiva Psicodinâmica:** estuda os grupos a partir do impacto das dinâmicas psicológicas e sociopsicológicas contidas no comportamento dos membros do grupo. Possui como principal foco uma dimensão emocional e afetiva.

- **Perspectiva Funcional:** analisa os grupos sob a ótica dos processos que influenciam a eficácia grupal. Considera que os grupos são orientados para objetivos, podendo-se avaliar o seu desempenho. Possui o parâmetro da eficácia como objeto principal de estudo.
- **Perspectiva Temporal:** estuda o desenvolvimento do grupo ao longo do tempo e como ele se modifica. Tem como objetos de estudo o tempo e a mutabilidade.
- **Perspectiva do Conflito/Poder/Status:** estuda as relações de poder, as relações sociais e as estruturas hierárquicas dos grupos. Essa perspectiva afirma que existe parcialidade e tendenciosidades entre os membros e estuda a forma como esses fatores são gerados e influenciam nos resultados dos grupos. Seu foco, portanto, são as relações de poder.
- **Perspectiva Simbólico-Interpretativa:** aborda a construção social do grupo, dando ênfase ao significado que o grupo tem para os seus membros.
- **Perspectiva da Identidade Social:** analisa os grupos sob a ótica da identidade social que o indivíduo cria a partir da sua identificação e sentimento de pertencimento a um determinado grupo.
- **Perspectiva da Evolução Social:** aborda os grupos quanto à teoria da evolução, inter-relacionando o estudo da biologia com o comportamento coletivo. Essa visão parte da premissa que a interação entre os membros do grupo e sua estrutura possuem forças evolucionárias que condicionam inconscientemente esse processo.
- **Perspectiva das Redes Sociais:** considera os grupos como estruturas interligadas em uma rede social ampla, relacionando-se com outros grupos e indivíduos;
- **Perspectiva de Gênero/Feminista:** pesquisa os grupos relacionando as relações de poder e influência diretamente ligadas à hegemonia de um gênero sobre outro. Visa eliminar a relação de domínio do gênero masculino sobre o feminino (POOLE, HOLLINGSHEAD, McGRATH, MORELAND, ROHRBAUGH, 2005, pp. 7-11).

Embora seja relevante realizar uma análise integral do objeto de estudo desse projeto baseada em todas as perspectivas apresentadas acima, somente a perspectiva funcional servirá de lente. Com isso, mantém-se o foco e constrói-se uma abordagem mais concisa e direta. O trabalho consiste em identificar as atividades do grupo que promovem um desempenho efetivo e também aquelas que o prejudicam. Pretende-se verificar que fatores influenciam as funções do grupo, incluindo a estrutura organizacional, natureza da tarefa, a estrutura interna, a coesão e a composição. Os resultados considerados nas teorias funcionais incluem a eficácia medida pela produtividade, eficiência e qualidade; eficácia da liderança; e satisfação com os resultados do grupo (POOLE, HOLLINGSHEAD, McGRATH, MORELAND, ROHRBAUGH, 2005).

## **2.2. Grupos de trabalho**

Para Robbins (2009), um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo, podendo ser formal ou informal. Os formais são definidos pela estrutura da organização com atribuição de tarefas e trabalhos, e os informais são formações espontâneas não estruturadas explicitamente.

O desempenho dos grupos possui variáveis estruturais que modelam o comportamento de seus membros e o desempenho do grupo em si. Essas variáveis são papéis, normas, status, tamanho e coesão. Ao papel, Robbins (2009, p. 190) refere-se a um conjunto de “padrões comportamentais esperados atribuídos a alguém que ocupa uma determinada posição em uma unidade social”. Grupos diferentes impõem exigências de papéis diferentes. Os padrões de comportamento esperados de quem ocupa certa posição em uma unidade social criam a identidade do papel, e a percepção do papel induz a comportamentos de acordo. Os conflitos nos processos grupais podem se instalar quando há uma divergência entre a identidade do papel e a expectativa do papel, que é a forma como um membro acredita que o outro deve se comportar em determinada situação.

Todos os grupos possuem suas próprias normas, ou seja, padrões aceitáveis de comportamento compartilhado entre os membros (ROBBINS, 2009, p. 190). Entretanto existem algumas classes de normas que são recorrentes aos grupos de

trabalho como: normas de desempenho, aparência, organização social, alocação de recursos.

O desejo de ser aceito por parte do indivíduo pode fazê-lo submeter-se às normas impostas pelo grupo, bem como omitir suas opiniões ou concordar com determinado assunto mesmo que não concorde. O ato de modelar nossas atitudes e opiniões devido a esse desejo inconsciente de ser parte do grupo, e não querer ser visto como diferente, é denominado de **conformidade**. “As pressões para a conformidade impedem que o grupo avalie criticamente propostas incomuns, minoritárias ou impopulares” (ROBBINS, 2009, p. 201). Esse fenômeno atua como uma doença que ataca muitos grupos e pode prejudicar seu desempenho ao extremo, pois inibe opiniões que podem realmente contribuir para a atuação do grupo.

O status, ou seja, a posição social de um determinado grupo ou membros do grupo gera sérias consequências comportamentais quando os indivíduos percebem uma disparidade entre o status que acreditam possuir e aquele que realmente têm. O status que um indivíduo alcança costuma ser resultado de três princípios: o poder que exerce sobre outros, capacidade de contribuição para o alcance das metas do grupo e características pessoais do indivíduo. Diferenças muito acentuadas de status entre os membros de um grupo inibem a diversidade de ideias e a capacidade criativa desse grupo devido ao fato de que os membros com menor status tendem a contribuir menos com suas opiniões. Em situações que os membros com menor status possuem habilidades e capacidade de contribuição para o êxito, essas habilidades são subutilizadas, desfavorecendo o desempenho do grupo. Desse modo, quanto mais homogêneo for um grupo, melhor desempenho geral terá, como afirma Robbins:

Em grupos formados por indivíduos heterogêneos, ou quando grupos heterogêneos são forçados a ser interdependentes, as diferenças de status podem dar origem a conflitos quando se tenta reconciliar e alinhar as hierarquias diferentes (ROBBINS, 2009, p. 197).

Quanto ao tamanho, com exceção a tarefas, a meta é um levantamento de informações. Grupos menores são mais dinâmicos na resolução de problemas que os mais extensos. Quanto maior o grupo, menor o desempenho individual por haver o que é denominado de “folga social”, isto é, tendência que as pessoas têm de se esforçar menos ao trabalhar em grupo do que se estivessem trabalhando sozinhas devido à dispersão da responsabilidade do indivíduo para o sucesso do grupo:

Como os resultados do grupo não podem ser atribuídos a uma única pessoa, a relação entre a contribuição de cada um e o resultado do grupo é um tanto obscura. Nesta situação, as pessoas podem se sentir tentadas a "se encostar" e esperar pelo esforço do grupo. Em outras palavras, haverá redução da eficiência quando as pessoas pensarem que sua contribuição individual não pode ser mensurada (ROBBINS, 2009, p. 197).

Estudos comparativos apontam que a folga social tende a ocorrer mais em culturas individualistas, como as dos Estados Unidos e Canadá, que em culturas coletivistas, como Japão e China. Essas pesquisas apontam que grupos com número ímpar, de 5 a 7 membros, tendem a obter resultados melhores (2009, p. 198). A coesão, isto é, o grau de atração e motivação para permanecer como grupo, pode ser estimulada reduzindo-se o tamanho do grupo, aumentando o tempo de contato entre os membros, tendo uma concordância sobre os objetivos, aumentando o status, estimulando a competição com outros grupos, dando reconhecimento ou recompensas e isolando fisicamente o grupo com encontros exclusivos (2009, p. 198).

### **2.3. Equipes de trabalho**

As equipes de trabalho passaram a ser mais bem estudadas nos últimos 30 anos com o intuito de entender como a sua implementação poderia contribuir nas organizações. Existem duas perspectivas predominantes que abordam de forma contrastante os conceitos de grupos e equipes de trabalho. A primeira representada por trabalhos como de Meister (1976), Brannick e Prince (1997), Mucchielli (1980) e Champion, Medsker e Higgs (1993), diferencia os grupos das equipes. A segunda, tendo como representantes Chiavenato (2004), Lapassade (1977), Rodrigues (2003) e Mc Grath (1991), considera os termos grupos e equipes como sinônimos, destacando a interdependência entre os membros. Adotaremos para esse trabalho a diferenciação utilizada pelo primeiro grupo.

Os grupos basicamente compartilham informações e tomam decisões entre si, de forma que facilitem a atuação individual de cada membro em sua respectiva área de responsabilidade. Nesse caso, não há a premissa de atuarem coletivamente em sincronia. Essa forma de atuação não cria uma sinergia entre os personagens. Já as equipes de trabalho são formas distintas de atuação organizacional. As equipes, por sua vez, atuam coletivamente não apenas compartilhando informações, mas em conjunto em prol de uma realização. Há uma sincronia nas ações, resultando em uma

sinergia entre os membros. Abaixo é apresentado um quadro com as principais diferenças entre grupos e equipes de trabalho (ROBBINS, 2009, p. 213).

Tabela 1: Diferenças entre Grupos e Equipes

	<b>GRUPOS</b>	<b>EQUIPES</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Podem apresentar algum objetivo geral em comum, mas não é necessário que apresente.	Apresentam objetivos gerais e específicos em comum e compartilhados por todos os membros.
<b>ATIVIDADES</b>	Não são complementares.	São complementares, demandam convergências de esforços dos membros.
<b>RELAÇÃO</b>	Normalmente não existe interdependência. Quando existe é simples e linear.	Existe interdependência complexa. As tarefas e/ou resultados de um membro dependem do outro.
<b>METAS</b>	Podem compartilhar informações sobre a meta.	São conhecidas e compartilhadas por todos do grupo, uma vez que o desempenho é coletivo.
<b>SINERGIA</b>	Neutra. Em alguns casos, pode ser negativa.	Positiva. O alcance dos objetivos pressupõe a convergência dos esforços.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	Individuais e isoladas	Individuais, mas correlacionadas ou coletivas.
<b>HABILIDADES</b>	Aleatórias e variadas	Correlacionadas e complementares.

Fonte: ROBBINS, 2009, p. 213

Como mostra a tabela acima, as equipes de trabalho possuem maior sincronia e unidade em suas ações. “A atuação de seus integrantes na obtenção dos objetivos denota maior envolvimento e comprometimento até alcançar o resultado desejado” (GNOATO, SPINA e SPINA, 2009, p. 126).

O termo ‘equipe’ reforça as características do universo organizacional, objetivando resultados e bom desempenho, como afirma Lourenço:

Se o termo grupo é bom para manter o diálogo com a longa investigação rigorosa do passado, o vocábulo equipe constitui uma boa metáfora para pensar os grupos de trabalho, em particular o seu desempenho e eficácia (LOURENÇO, 2002, p. 59).

Guerra (2002) afirma que o trabalho em equipe pode ser definido como algo que contribui para o alcance dos resultados organizacionais à medida que potencializa a capacidade de inovar e solucionar problemas por meio de atitudes colaborativas dos

membros. Desse modo, a atuação de uma equipe como liderança coletiva favorece “a capacidade de um grupo de líderes contribuir servindo o bem comum, assumindo uma liderança conjunta e flexível, de acordo com o que é percebido e exigido (KÜNKEL, 2012).

#### **2.4. Equipes de alto desempenho**

O desenvolvimento de equipes de excelência pode ser relevante para o sucesso organizacional se adotado nas políticas de gestão, considerando particularidades da cultura da instituição (SALOMÃO, 2008). A realidade atual de muitas organizações é que o trabalho é tão complexo a ponto de o sucesso organizacional depender da capacidade das equipes de efetivamente colaborar e trabalhar de forma eficiente para a solução de problemas (DECHURCH; MESMER-MAGNUS, 2010). Do mesmo modo, quanto mais integrada for uma equipe, maior a sua capacidade produtiva, sendo que para tornar essa equipe coesa tanto as normas da organização, quanto a gestão das equipes são fundamentais para gerar comprometimento, moderar os relacionamentos e manter a clareza na comunicação (LIBOREIRO; BORGES, 2018).

Equipes são consideradas de excelência de acordo com a eficácia e eficiência do seu desempenho em relação aos fatores internos e externos à instituição. Os fatores internos são as particularidades das atividades em que a equipe está envolvida. Entre eles estão: a composição técnica e hierárquica dos membros; os fatores psicossociais, que incluem modelos mentais dos envolvidos; as normas sociais da instituição; os fatores de efetividade, produtividade, satisfação e confiança intergrupal; a capacidade de comunicação e gestão dos conflitos. Os fatores externos são o contexto em que a organização está inserida como comunidade, setor de atuação, dentre outros (LIBOREIRO, BORGES, 2018, p. 9).

As abordagens sobre equipes no campo da psicologia têm como principais autores Lewin (1947), Mailhiot (1976), Moscovici (2007), Rogers (1994), Scholtes (1992). As metodologias utilizadas por esse enfoque para o desenvolvimento de equipes de excelência são: dinâmicas de grupo, grupo operativo, pesquisa em laboratório, pesquisa de campo, psicodrama, psicoterapia de grupo, sempre com foco na melhoria do relacionamento, relacionamento interpessoal, interações e *feedbacks* (LIBOREIRO, BORGES, 2018, p. 12). Abordagens no campo da psicologia estudam

os conflitos, o contexto social, cooperação, desenvolvimento interpessoal, formação, identidade, motivação e papéis e a contribuição que esses fatores exercem nas equipes, especialmente o conhecimento das ações e reações humanas no contexto organizacional, como apontam Gnoato, Spina e Spina (2009).

[...] na abordagem das questões referentes à Psicologia e comportamento dos indivíduos nas organizações, seja em que nível, papel ou modelo for, é imprescindível o conhecimento das ações e reações humanas. São elas que, no fundo, dão sustentação para bons ou maus êxitos em todas as empreitadas da esfera produtiva concebida na escalada da capacidade evolutiva do ser humano, enquanto sujeito ativo e passivo de sua história individual e coletiva, pois, ao realizá-la, recebe de volta toda sua carga positiva e negativa decorrente do processo ao qual se vincula. Do nível desse conhecimento resulta maior ou menor comprometimento do indivíduo em suas ações e, conseqüentemente, de sua realização pessoal e profissional (GNOATO, SPINA, SPINA, 2009).

Scholtes (1992) define quatro estágios no desenvolvimento de equipes de alto desempenho. O primeiro deles é a formação do grupo, quando os membros estão se conhecendo e aprendendo a lidar uns com os outros no contexto de equipe de trabalho. Nessa fase, a produtividade costuma ser baixa. O segundo estágio é a fase da tormenta, momento em que emoções mais intensas são expressas e conflitos internos começam a surgir. A perspectiva a se ter nessa fase é que os conflitos são oportunidades de aprendizado, pois a capacidade de lidar com eles é decisiva para a sustentabilidade. O terceiro estágio é a normalização, momento em que a equipe começa a atuar em conjunto e é mais cooperativa. Nessa fase há uma maior experiência de harmonia, redução na tensão, melhor definição e aceitação nas regras de convivência do grupo e melhor definição no papel de cada integrante. O último estágio, segundo essa perspectiva, é a realização. Nesse momento, o grupo atinge maturidade e alta performance. Há um alto grau de comprometimento, confiança mútua, boa organização no fluxo de trabalho, satisfação, progresso, desempenho e competência interpessoal (LIBOREIRO, BORGES, 2018, p. 14).

Abordagens no campo da administração estudam o controle de resultados, clima organizacional, cultura organizacional, efetividade (produtividade), força de trabalho, gestão do conhecimento, motivação, normas e organização do trabalho. Esse enfoque utiliza pesquisas quantitativas e qualitativas em organizações, pesquisa de clima organizacional, pesquisa bibliográfica e treinamentos como metodologias para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, mantendo sempre o foco na avaliação do desempenho, na estruturação do trabalho e na gestão das equipes de

trabalho. Os principais autores dessa abordagem são: Arrow e McGrath (1995), Bennis (1999), Biederman e Bennis (1998), Katzenbach e Smith (1994), Leavitt (1999), Levine e Moreland (1990) (LIBOREIRO, BORGES, 2018, p. 14).

Na abordagem administrativa, há o estudo de Katzenbach e Smith (1994), que aponta para cinco fases na evolução de um grupo até se tornar uma equipe de excelência. No primeiro momento há a interação entre os membros de forma independente, autônoma, segmentada. Depois há a formação de uma pseudoequipe, há um maior vínculo, compromisso mútuo, maior conhecimento dos objetivos e metas, porém predominando o interesse individual. Não há envolvimento coletivo. Na próxima fase, há disciplina e métodos mais claros de atuação. Faltando ainda clareza de propósito e responsabilidade coletiva. Posteriormente, na quarta fase, há maior expressão do potencial coletivo, compromisso mútuo, encorajamento e começa a se construir a confiança entre os membros. A quinta e última fase tem como base a confiança e o respeito entre todos. Estabelece-se uma equipe de alto desempenho nessa fase. Há preocupação com a boa performance de todos, comprometimento com o sucesso da organização e alto nível de entendimento, buscando a autossuperação (KATZENBACH e SMITH, 1994, p. 85). Essa abordagem também aponta que a capacidade de proteger uns aos outros, encorajar diálogos para resolução de conflitos, sentimentos de estímulo e comprometimento para realização de uma tarefa, comunicação aberta e participação ativa e efetiva são características de equipes de alto desempenho (LIBOREIRO, BORGES, 2018, p. 15).

Existe ainda a abordagem das consultorias. O foco delas é o desenvolvimento de lideranças como administradoras e responsáveis pelo desempenho. Elas acompanham os resultados e desenvolvem as equipes para o alcance das metas (FALCONI, 2009). Os principais autores dessa perspectiva são Battitucci (2002), Begali (2010), Falconi (2009), Hunter, (2004), Maxwell (2013). As metodologias para o desenvolvimento de equipes de excelência são: consultoria *in loco*, *coaching*, *mentoring*, palestras, seleção de pessoas, *team building* e treinamentos (LIBOREIRO, BORGES, 2018, p. 12).

Pesquisas recentes apontam que para desenvolver equipes com alto desempenho é necessário haver uma educação e treinamento de forma processual e continuada. Isso inclui ações de médio e longo prazo para que possa haver uma significativa mudança na conduta do grupo, envolvimento dos integrantes e consequente ampliação de sua performance. Distintas propostas apontam que as

fases de formação, de formulação de estratégias de implementação e depois desenvolvimento específicos para torná-la uma equipe de alto desempenho. Fatores que são considerados importantes para alcançar esse objetivo são: empoderamento, qualidade da comunicação, conhecimento dos líderes, complementariedade dos membros, senso de cooperação, adequação dos membros, treinamento e ambiente seguro (LIBOREIRO, BORGES, 2018, p. 18).

### **3. ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA**

Antes de enumerar os problemas que a organização aqui estudada, a OBK, tem enfrentado nesse processo de instalação das equipes de apoio, é preciso contextualizar a natureza da instituição, sua estrutura organizacional, os diferentes cargos e tipos de espaços de atuação no Brasil. Também se fez necessário realizar entrevista com a coordenadora nacional para levantamento de informações, ter maior aproximação com o objeto de estudo e poder apresentar propostas assertivas para o caso.

#### **3.1. Características das OSCs**

A OBK é uma Organização da Sociedade Civil (OSC). As OSCs possuem aspectos inerentes à sua natureza social e ao tipo de gestão praticado por elas. Desse modo, torna-se fundamental, de antemão, revisarmos algumas características em comum desse tipo de organização a fim de ter uma melhor compreensão das necessidades do nosso objeto em questão.

As OSCs são classificadas como integrantes do terceiro setor da economia, sendo o primeiro setor o público e o segundo, o privado. São voltadas para o atendimento de necessidades da sociedade civil, muitas vezes complementando a ação do Estado e dos agentes econômicos. Essas organizações têm assumido posições decisivas no cenário político e socioeconômico mundial e atuam num grande leque de questões, desde ambientais a econômicas, como a produção solidária, por exemplo. Como a sua natureza principal é serem entidades sem fins lucrativos, enfrentam em seu cotidiano dificuldades próprias de diversas categorias que ameaçam a sua sobrevivência no curto e longo prazo.

As características das OSCs variam de acordo com as implicações do tipo de gestão de cada uma delas e com a natureza de sua missão. Entretanto há alguns pontos em comum entre elas. Segundo Tenório (2009, p. 8), após realizar uma série de entrevistas com os gestores dessas organizações localizadas na cidade do Rio de Janeiro, foi possível detectar algumas particularidades inerentes a essas entidades. Tenório aponta que o trabalho das OSCs é motivado por um ideal comum entre os membros e que esses membros possuem alto grau de compartilhamento das atividades sem qualquer sistematização de dados para avaliação de desempenho.

Afirma ainda que essas organizações são marcadas pela informalidade, o que por um lado facilita a agilidade de algumas de suas tomadas de decisões e, por outro lado, dificulta a gestão, sendo que as funções e responsabilidades não são claramente definidas. Outro ponto em comum observado por Tenório é a natureza do produto de seu trabalho que, em geral, não é vendido, o que torna a sua sustentabilidade dependente de doações ou arrecadação via projetos (TENÓRIO, 2009).

Um aspecto importante a considerar do ponto de vista da gestão é o fato de que uma grande parte das OSCs possui seu quadro de colaboradores atuando voluntariamente sem remuneração. Isso tende a tornar as relações de liderança mais democráticas. Ao mesmo tempo, como não possuem um vínculo formal, a não ser a assinatura do termo de voluntariado exigido pelo marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil, a Lei 13019, promulgada em 31/07/2014 (BRASIL, 2014), há uma grande rotatividade de colaboradores, visto que essa posição os torna mais sensíveis às adversidades e conflitos de opiniões.

Abaixo segue a tabela referente à quantidade de colaboradores da OBK do Brasil, como mostra o relatório anual das atividades (OBK, 2019, p. 6).

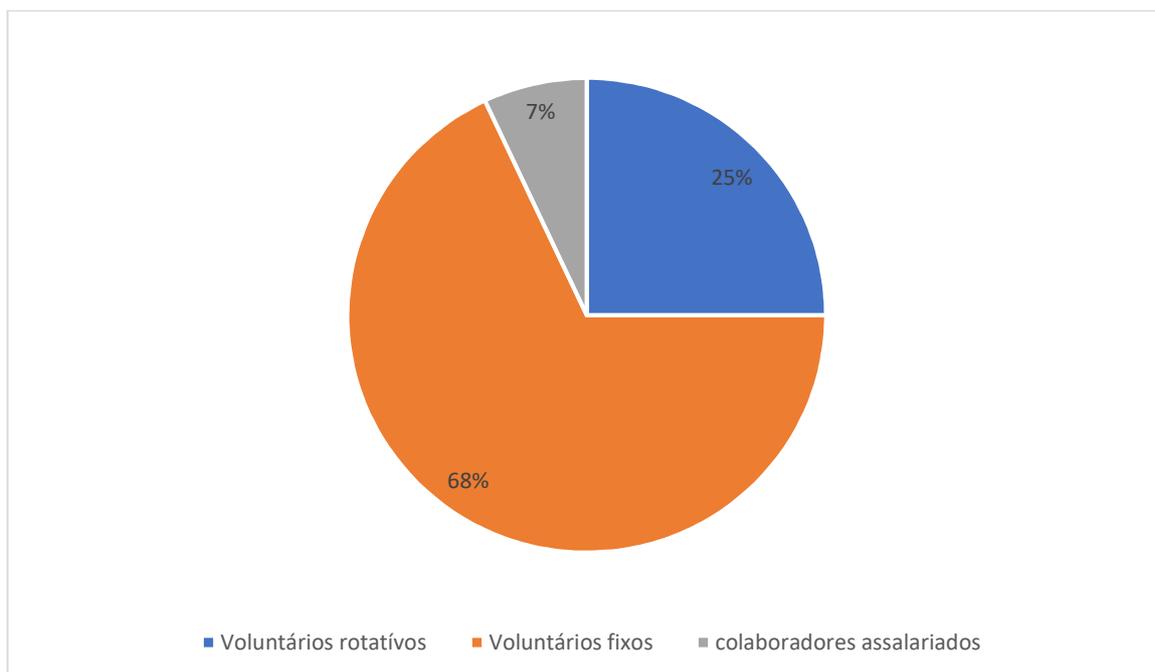
Tabela 2: Quantidade de colaboradores da OBK do Brasil

<b>COLABORADORES</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Funcionários assalariados	25
Estagiários Remunerados	0
Diretores Remunerados	0
Voluntários fixos	261
Voluntários eventuais	97
Estagiário não remunerado	0
Trabalhadores autônomos	0
<b>Total de colaboradores</b>	<b>383</b>

Fonte: Relatório Anual das Atividades da OBK (2019)

Como mostra a tabela acima, a OBK é predominantemente composta por membros voluntários, possuindo um total de 93% do seu pessoal atuando como colaboradores espontâneos. Há aproximadamente 25% voluntários rotativos e 68% que se mantêm por mais tempo na instituição. Apenas 7% do seu quadro é formado por assalariados, como ilustra melhor figura a seguir.

Figura 1: Porcentagem dos assalariados e voluntários da OBK



Fonte: Relatório Anual das Atividades da OBK (2019)

A Lei 13019 (BRASIL, 2014) instituiu diretrizes para fomento e colaboração com organizações da sociedade civil e prevê profissionalização e melhoria da capacidade técnica e operacional das mesmas. A partir dessa legislação, as organizações tiveram que quebrar paradigmas de uma gestão baseada na tradição e mudar para uma gestão profissional, implantando ferramentas que as tornem sustentáveis. A necessidade de implementação de procedimentos como o termo de colaboração, termo de fomento, chamamento público de abrangência nacional, instrumentos jurídicos próprios exigiu que essas instituições adequassem seus estatutos, regimentos internos e documentos. Frente ao novo marco regulador, essas instituições também tiveram que profissionalizar seus membros a fim de melhorarem suas capacidades técnicas e operacionais para alcançarem os requisitos do novo marco jurídico.

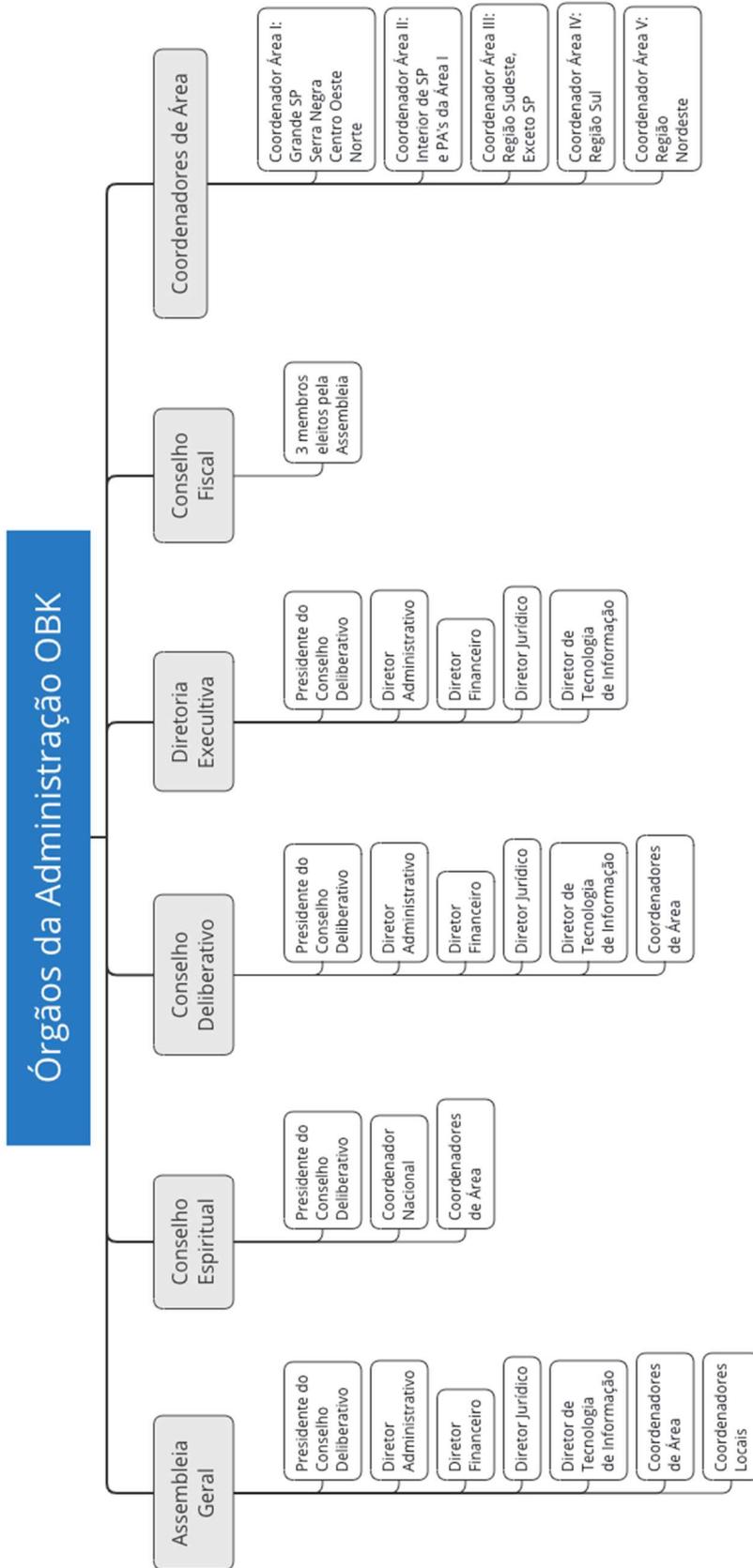
A OBK teve seu primeiro estatuto elaborado em 2012, que foi atualizado em 2017. Seu regimento interno foi elaborado em 2015 e atualizado em 2019. Ambos os documentos estão de acordo com as exigências do marco regulatório. Nesses documentos, ela apresenta, dentre outros dados, os cargos e profissão de origem de cada membro da equipe diretiva (OBK, 2019). A diretoria atual é composta por um químico, um estatístico e um engenheiro. Ao longo desse trabalho será apresentada

mais detalhadamente a estrutura organizacional e os cargos que compõem a administração da OBK.

### **3.2. Estrutura organizacional da Organização**

No estatuto da OBK estão descritos os órgãos que exercem a administração, sua estrutura hierárquica e o processo de nomeação dos respectivos papéis administrativos (OBK, 2019). A figura 2 a seguir apresenta o organograma com os diferentes elementos do grupo e as suas ligações.

Figura 2: Organograma da estrutura organizacional administrativa da OBK



Fonte: Estatuto da OBK (2017)

Como apresentado no organograma acima, os órgãos que compõem a administração da OBK no Brasil são: Assembleia Geral, Conselho Espiritual, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Já os cargos da administração assumidos por associados são: Presidente do Conselho Deliberativo, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor Jurídico, Diretor de Tecnologia de Informação, Coordenações de Área e Coordenações Locais de Centros de Meditação. Esses últimos também chamados Coordenadores de Centros. Esses membros atuam como voluntários, não sendo remunerados pela entidade pelas suas funções, sendo vedado o acúmulo de cargos no exercício de funções entre os órgãos da entidade (OBK, 2019).

O coordenador nacional tem a função de acompanhar e administrar todo o território nacional, mais especificamente, a atuação dos coordenadores de área. O papel dos coordenadores de área é administrar os coordenadores dos centros de meditação de suas respectivas regiões em que são responsáveis. Compete aos coordenadores de centro representar a OBK em seus territórios locais, além de elaborar, ao início de seu mandato, o plano de gestão estratégica de sua escola; elaborar as políticas de desenvolvimento e capacitação dos associados, colaboradores voluntários e parceiros da instituição; além de apresentar relatório anual das atividades e de prestação de contas à Diretoria Executiva; desenvolver e divulgar as atividades exclusivamente em seus territórios locais.

Os coordenadores de centro são responsáveis pela instalação informal das equipes de apoio às suas escolas. O coordenador nacional sugere a instalação formal de uma equipe de coordenação para o centro se for necessário, ou seja, uma que substitua a função do coordenador quando este se encontrar impossibilitado de atuar.

Atualmente a OBK possui em torno de 40 escolas localizadas nas principais cidades brasileiras. Esses espaços são denominados de acordo com o tipo de atividade que exercem e o tipo de registro jurídico que possuem. A nomenclatura é centro principal - sede onde atua a coordenação nacional; centro - sede registrada como filial; sede de retiro - espaço registrado como filial; núcleo - locais autorizados nos quais o professor que coordena as atividades responsabiliza-se financeira e legalmente; ponto de atividade - local com ou sem endereço fixo, próprio, alugado ou cedido por terceiro. Esses dois últimos são vinculados ao centro de sua região (OBK 2019).

Cada um desses espaços possui seus respectivos membros principais que atuam informalmente como equipes de apoio. Em alguns desses espaços, foi implementada uma equipe de coordenação. Como ferramenta de pesquisa para realização desse trabalho, foi possível entrevistar a coordenadora nacional e uma das coordenadoras de centro para entender melhor quais procedimentos utilizaram para a formação e desenvolvimento dessas equipes.

### **3.3. Entrevistas**

Para compreender os problemas enfrentados no processo de implementação de equipes de apoio aos coordenadores ou equipes de coordenação, foram realizadas 2 entrevistas com membros da OBK que possuem distintos papéis dentro da instituição, ambos envolvidos diretamente no estabelecimento de equipes de coordenação ou equipes de apoio aos coordenadores de centros dessa organização. Todas as entrevistas foram feitas por meio do aplicativo *Whatsapp*. Foram enviadas as perguntas, deixando facultativo ao entrevistado responder por áudio ou por texto.

#### **3.3.1. Sujeitos entrevistados e questões utilizadas**

Cada entrevistado possui funções distintas dentro da OBK, por isso algumas questões foram exclusivas a cada um e direcionadas de acordo com o papel dentro da instituição. Todavia, para fins de comparação e efetividade da pesquisa, há predomínio das mesmas perguntas para ambos, e todas as questões foram elaboradas dialogando com o referencial teórico.

Os entrevistados estão identificados por letras do alfabeto e apresentados por ordem de realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas na mesma semana, com apenas dois dias de intervalo entre elas e sem que os membros soubessem da participação um do outro. As questões foram escolhidas com o objetivo de atender as categorias que serão descritas no próximo tópico, procurando haver ao menos duas perguntas para cada categoria.<sup>1</sup>

É importante destacar que as entrevistas e a conclusão desse trabalho ocorreram em maio de 2020, no momento em que o mundo passa por uma pandemia

---

<sup>1</sup> As perguntas realizadas para cada sujeito estão no Apêndice A

devido ao Covid-19, e o país está se posicionando como um dos epicentros da pandemia. Essa situação se mostra influente nas respostas dos entrevistados.

O Sujeito A possui papel de coordenador nacional da OBK, é sociólogo de formação e atua na instituição nesse mesmo papel desde o início das atividades no Brasil. O Sujeito B atua como membro participante de uma das equipes e já participou como membro de uma das equipes de coordenação.

O Sujeito A respondeu via áudio no whatsapp. O sujeito B respondeu via e-mail. A partir das respostas de ambos foi possível fazer um cruzamento e verificar os pontos cegos entre as perspectivas e expectativas de cada personagem e como a aproximação desses pontos podem se tornar proposições de melhoria, entendendo que, sendo o Sujeito A coordenador nacional e o Sujeito B membro ativo de uma das equipes, essa aproximação é decisiva para um bom desempenho da equipe, sejam elas equipes de apoio ou equipes de coordenação.

### 3.3.2. Metodologia de análise

A análise do conteúdo proveniente das entrevistas visou obter indicadores quantitativos ou qualitativos que propiciem a inferência de conhecimentos relacionados às condições gerenciais da organização em estudo. Dessa forma, para o tratamento dessas entrevistas utilizamos a técnica da análise temática ou categorial e aspectos da análise documental para facilidade de manuseio das informações. De acordo com Bardin (2002), a análise categorial ou temática baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias. Desse modo obedecemos ao procedimento metodológico com os seguintes pilares:

Figura 3: Pilares do procedimento metodológico de análise das entrevistas



Fonte: BARDIN, 2002.

Na descrição ocorre a enumeração das características do texto, após o tratamento, na inferência há a dedução lógica e na interpretação ocorre a significação dada às características anteriores.

### 3.3.3. Problemas encontrados: inferência e interpretação

As perguntas utilizadas foram separadas em categorias que representam alguns pontos abordados no referencial teórico no que tange ao desenvolvimento de equipes de alto desempenho, sendo elas: qualidade da comunicação, satisfação e confiança, composição técnica e treinamento, efetividade e produtividade. A transcrição e categorização das perguntas utilizadas para as entrevistas encontra-se no Apêndice B.

A partir das entrevistas realizadas foi possível detectar alguns problemas na dinâmica de formação e desenvolvimento de equipes. Nessa etapa, é apresentada a análise das respostas e a interpretação dos problemas à luz do referencial teórico utilizado.

Comparando as entrevistas, foi possível perceber incongruências entre as respostas do Sujeito A e as do Sujeito B quando se referem ao mesmo assunto. Essas incongruências ocorrem em todas as categorias apresentadas anteriormente. Abaixo serão apresentadas, por categoria, as identificadas.

#### **a) Qualidade da comunicação**

Nessa categoria, o Sujeito A informa que não há equipes de coordenação na instituição no Brasil, somente equipes de apoio, enquanto o Sujeito B afirma que a equipe de coordenação na qual ele atua ainda continua com a função coordenação, o que denota uma comunicação imprecisa entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição. Os entrevistados demonstram perspectivas contrastantes sobre a função e atuação da equipe. Enquanto o Sujeito A considera ser uma equipe de apoio aos coordenadores, o Sujeito B considera ser uma equipe de coordenação.

É importante destacar a diferença entre esses modelos de equipes para a instituição, no qual equipe de coordenação trata-se de um grupo de pessoas atuando em conjunto como coordenadores da escola, e equipe de apoio à coordenação é um grupo de pessoas que dá suporte ao coordenador. Esses dois tipos de equipes têm níveis de participação e divisão de responsabilidades totalmente distintos. Enquanto no

primeiro há uma divisão homogênea no envolvimento e responsabilidade para sucesso da escola, no segundo, a responsabilidade é exclusiva do coordenador, cabendo a este ser a força motivadora para o envolvimento e bom desempenho da equipe.

O fato de terem abordagens distintas possivelmente foi o principal motivo para os sujeitos das entrevistas terem tido respostas e expectativas tão contrastantes ao longo de toda a entrevista, o que impacta nas outras categorias: satisfação/confiança, efetividade/produzividade. Tendo como base as pesquisas de Liboreiro e Borges (2018), Dechurch e Mesmer-Magnus (2010), a capacidade das equipes de efetivamente colaborar e trabalhar de forma eficiente tem direta relação com a qualidade da comunicação entre os membros da equipe, e da equipe entre os níveis hierárquicos da instituição. Sem antes resolver essa problemática, dificilmente a investida em desenvolvimento de uma equipe de excelência será bem-sucedida.

#### **b) Satisfação e confiança**

Nessa categoria, os entrevistados contrastam em sua resposta quanto à visão de eficiência das equipes. O Sujeito A afirma não estar satisfeito com o desempenho das equipes e que falta uma liderança que se sobressaia, enquanto o Sujeito B afirma que a equipe a que pertence demonstra um desempenho satisfatório, apontando que os membros estão desempenhando seus papéis dentro do esperado. Há, portanto, um desalinhamento de expectativas entre os sujeitos-chaves na formação de equipes.

Aqui novamente a lacuna na comunicação entre os indivíduos, como retratado na categoria anterior, resulta no desalinhamento de expectativas entre os sujeitos, sendo que ambos consideram a mesma equipe de maneira distinta, como apresentado acima. Havendo compreensão diferente, possivelmente também haverá expectativas contrastantes, visto que ambos os tipos de equipes que cada um tem em mente - de coordenação e de apoio - possuem papéis e objetivos distintos.

Ainda nessa categoria, o sujeito A apresenta uma perspectiva de liderança como a retratada na teoria dos traços ao afirmar que “pode-se lapidar a liderança, porém a liderança é um traço de personalidade”. Segundo Cabral (2015), essa teoria ignora as necessidades dos seguidores e as relações entre eles, além de não distinguir efetivamente os traços que são naturais da personalidade do indivíduo daqueles que são desenvolvidos na vivência do papel de líder. Mesmo havendo uma liderança atuante em uma equipe, essa perspectiva pode limitar o desempenho da

organização, visto que minimiza a necessidade de desenvolvimento dos líderes já que encara a liderança como estado “nato”.

### **c) Composição técnica e formação**

Nessa categoria, os entrevistados são congruentes quando se referem ao porquê e à forma em que as equipes foram montadas. Entretanto, são contrastantes quando se referem ao preparo dos membros da equipe. O Sujeito A afirma que as equipes são preparadas intensamente, considerando as reuniões anuais na cidade de Serra Serena, e as reciclagens anuais de professores. Já o sujeito B, embora afirmar que já tenha participado de treinamentos anuais para coordenação, com duração média de uma semana, e treinamentos anuais nas sedes em São Paulo, afirma que não houve um preparo formal específico para atuação em equipes e que a equipe aprende empiricamente.

A incongruência que ocorre na categoria composição técnica e formação pode ser fruto de um desconhecimento entre uma das partes sobre a que realmente se refere o preparo de equipes de alto desempenho. O Sujeito A, ao afirmar que há treinamentos anuais, contrasta com as abordagens dos pesquisadores apresentados em nosso referencial teórico. Segundo os autores, para o desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho é necessário um processo mais longo que apenas um encontro anual com duração de uma semana. É necessário um processo focado nesse objetivo e sumarizado em algumas práticas para que haja um bom resultado, como afirmam Gratton e Erickson (2007). Desse modo, não houve preparo específico, com um projeto de desenvolvimento e acompanhamento sistemático para esse assunto. A falta de preparo dos integrantes de uma equipe pode potencializar diversos problemas administrativos como: má comunicação; conflitos pessoais; indefinição de funções; duplicidade de funções; má administração de setores específicos, dentre outros.

### **d) Efetividade e Produtividade**

Nesse ponto da entrevista, o Sujeito A refere-se ao ato da coordenação nacional de acompanhar o desempenho das equipes como um todo. Já o Sujeito B refere-se ao acompanhamento do desempenho realizado entre os membros da equipe. Aqui não se caracteriza uma incongruência de afirmativas propriamente dita devido à natureza aberta da pergunta, ou seja, os sujeitos estão se referindo em suas

respostas a situações distintas. Entretanto, uma problemática observada nessa categoria é a divergência de enfoques dos entrevistados. O enfoque dado pelo Sujeito A, onde há a necessidade de um líder que se destaque no processo para a efetividade da equipe, difere do Sujeito B, que não considera haver uma liderança dentro do grupo. Para o desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho, é importante que haja uma aproximação dos enfoques, da visão e metas do grupo, tanto individuais como coletivos. A escolha de um enfoque como linha de abordagem entre os níveis hierárquicos e os membros das equipes pode favorecer esse alinhamento de metas.

Ao mesmo tempo que o Sujeito A adota a perspectiva da necessidade de liderança para o sucesso da equipe, afirma que não há um acompanhamento formal, o que denota uma fragilidade do processo. Segundo Liboreiro e Borges (2018), quando se refere à abordagem das consultorias, o papel da liderança assume o foco no processo de desenvolvimento dos membros da equipe e são eles os responsáveis pelo alto desempenho das mesmas através de definição de metas e pelo acompanhamento sistemático do seu desempenho.

A seguir, no próximo capítulo desse projeto, serão apresentadas algumas proposições para o estabelecimento e desenvolvimento de equipes de apoio para a instituição.

## **4. APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO**

Diante dos problemas apresentados anteriormente, algumas proposições foram elaboradas para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, visando facilitar os processos de administração da instituição estudada. Essas propostas de solução procuram contemplar todas as categorias utilizadas para a análise das entrevistas.

### **4.1. Qualidade da comunicação**

Para as equipes já existentes, propõe-se encontros periódicos com a coordenação nacional e coordenadores de área para aproximar o relacionamento corporativo, dar visibilidade às investidas da equipe, trocar experiências e relatos das dinâmicas utilizadas. Esses encontros serviriam também para as gestões tecerem possíveis direcionamentos. Inicialmente esses encontros poderiam ser mensais para paulatinamente ir ampliando-se para bimensais e trimensais. Como afirma Pentland (2012), os líderes precisam promover interação entre os membros das equipes e identificar padrões de comunicação no intuito de desenvolver soluções que melhorem o desempenho da mesma.

Além dos encontros com as coordenações, será importante as equipes manterem encontros internos semanais para discutirem sobre o desenvolvimento das atividades e manutenção das relações. Procurando periodicamente compartilhar com as coordenações, nacional e de área, a ata das reuniões. Para Gratton e Erickson (2007), desenvolver planos de comunicação efetiva e transparência é o primeiro passo para o desenvolvimento de equipes bem-sucedidas.

### **4.2. Satisfação e confiança**

No quesito satisfação e confiança, será aproveitada a abordagem da psicologia. As propostas são dinâmicas de grupos entre os membros das equipes utilizando-se ferramentas de resolução de conflitos e desenvolvimento de confiança entres as partes, sempre com foco na melhoria do relacionamento, relacionamento interpessoal, interações e feedbacks. Como conclui Liboreiro e Borges (2018), aprender a lidar uns com os outros é fundamental para a eficiência da equipe. Superar os limites internos, isto é, ser capaz de reconhecer e corrigir as disfunções, sejam elas cognitivas ou

emocionais, é imprescindível para que seja possível estabelecer uma relação de confiança e satisfação.

### **4.3. Composição técnica e formação**

Para essa categoria, a proposta seria uma atualização do mapeamento das competências dos voluntários que atuam no âmbito nacional. O último mapeamento ocorreu em 2015, como mostra o artigo do voluntariado (OBK, 2015). Esse mapeamento seria fundamental para aproximar o conhecimento das coordenações com a dinâmica de desenvolvimento individual dos colaboradores. Do último mapeamento até o momento atual, possivelmente muitos voluntários já podem ter se desvinculado e novos entrado. Isso potencializaria o aproveitamento dos membros da instituição e, por consequência, facilitaria o recrutamento para a formação de equipes, quando necessário.

Também seriam propostos treinamentos voltados para a preparação dos colaboradores e membros das equipes para as funções que exercem quando necessário. Esses treinamentos seriam conduzidos por especialistas e consultores que tenham familiaridade com a cultura da instituição e as necessidades referentes às atividades exercidas pelas equipes. Seriam realizados encontros semanais por um período de 3 meses.

Esses treinamentos, em parte, trabalhariam dialogando primeiramente com as gestões, isto é, com a equipe diretiva, coordenadores nacionais e regionais das escolas com o intuito de criação de manuais de treinamento e de conduta para as atividades principais que as equipes de apoio precisam desempenhar para um bom funcionamento dos centros. Esses manuais terão como objetivo facilitar perpetuidade das atividades devido à alta rotatividade dos voluntários, como falamos nos capítulos anteriores.

Os encontros com esse grupo de gestores também servirão para discutir sobre o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, visto que muitos desses membros atuantes na gestão da organização não são profissionais da área e desconhecem sobre o estabelecimento de equipes. Segundo Edmondson (2012), o conhecimento dos líderes sobre desenvolvimento de equipes de alto desempenho potencializa o desempenho dessas equipes, facilitando a superação de desafios.

#### **4.4. Efetividade e produtividade**

Nessa etapa, serão propostas medidas de avaliação e ajustamentos como questionários para levantamento periódico de necessidades de melhorias do desempenho. Espera-se que as ações propostas nas categorias anteriores, mapeamento das competências, treinamentos, questionários de satisfação, irão naturalmente impactar na efetividade e produtividade da equipe.

Para acompanhamento da efetividade e produtividade será feita uma pesquisa contendo tópicos como metas, papéis, reconhecimento, reuniões, comunicação, conflitos, sugestões, entre outros. Essa pesquisa deverá ser feita a cada 2 meses durante o processo de implementação, sendo realizada de forma anônima e inteiramente on-line via questionário digital. Após respondida, os líderes deverão fazer uma reunião para análise dos dados e propor melhorias que se fazem necessárias. Como afirma Lencioni (2003), a falta de foco e conhecimento dos resultados é uma das principais disfunções do trabalho em equipe que levam à involução da mesma.

A seguir será apresentado o quadro sintetizando as ações propostas, procurando descrever a logística de todas elas.

Tabela 3: Ferramenta 5W2H

O que será feito? (What)	Quem fará? (Who)	Quando será feito? (When)	Por quê será feito? (Why)	Onde será feito? (Where)	Como será feito? (How)	Quanto vai custar? (How much)
<b>Mapeamento das competências</b>	Membro da instituição	Primeira ação assim que aprovadas as propostas	Melhor aproveitamento das competências	On-line	Formulário do Google	Sem custo
Encontros periódicos com os coordenadores nacional e de área	Membros da equipe, coordenador nacional, coordenador de área	Iniciando-se próximo semestre. Inicialmente mensal, aos poucos aumentando para bimensal.	Melhorar a comunicação	Via web conferência	Reunião aberta para troca de informações e relato das dinâmicas adotadas	Sem custo
Dinâmica de grupo	Consultores e psicólogos da instituição	Iniciando-se próximo semestre.	Foco na melhoria do relacionamento	Via web conferência	Dinâmica de grupo escolhida a cargo do psicólogo da instituição	Sem custo
Manuais para as atividades	Profissionais nas áreas que prestarão consultoria (contabilidade, marketing etc.), junto com os coordenadores	Encontros semanais, por um período de 3 meses, iniciando-se no próximo semestre	Facilitar perpetuidade das atividades devido à alta rotatividade dos voluntários	Via web conferência.	Reunião entre os participantes para troca de informações e elaboração do manual	Sem custo
Treinamento para os membros das equipes	Profissionais nas áreas que prestarão consultoria (contabilidade, marketing etc.),	Encontros semanais, por um período de 3 meses, iniciando-se no próximo semestre	Para dar suporte nas tarefas dos membros das equipes	Via web conferência	Monitoria	Sem custo
Acompanhamento	Coordenadores e membros das equipes	Acompanhamento trimestral	Para ter um diagnóstico sobre o desempenho da equipe e poder elaborar melhorias.	On-line	Formulário do Google com questões abertas e múltipla escolha	Sem custo

Fonte: autor

#### 4.5. Retorno previsto da solução

Espera-se como resultado que a instituição aproveite melhor as diferentes competências que já existem no quadro de voluntários atual, que haja uma melhor comunicação entre os membros das equipes entre si e melhor comunicação da equipe com as coordenações nacional e regional. Acredita-se ainda que haverá uma melhoria nos relacionamentos, na produtividade e eficiência das equipes, visto que passarão por dinâmicas de grupo e treinamentos para capacitação dos membros nas áreas em que estiverem atuando.

Apesar do foco do projeto ser o desenvolvimento de equipes de excelência, espera-se obter, como resultado das propostas apresentadas, melhorias em diversas esferas da instituição como: qualidade da comunicação, satisfação e confiança entre os associados, produtividade e efetividade dos processos da instituição como um todo, redução dos conflitos improdutivos. O treinamento e desenvolvimento de equipes de excelência favorece também a agilidade de resposta da organização frente aos desafios externos.

Por fim, prevê melhorias em todas as categorias apresentadas anteriormente, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 4: Melhorias previstas

<b>Qualidade da comunicação</b>	<b>Satisfação e Confiança</b>	<b>Composição Técnica</b>	<b>Efetividade e Produtividade</b>
Melhoria na comunicação entre os membros das equipes	Aumento da satisfação dos associados em geral	Melhor aproveitamento das competências	Melhor produtividade das equipes
Melhor comunicação entre as equipes e a coordenação nacional	Aumento da satisfação dos membros das equipes	Melhor desempenho dos membros das equipes em suas respectivas funções	Melhor agilidade nas respostas da organização frente aos desafios externos
Melhor comunicação entre as equipes e a coordenação de área	Aumento da satisfação dos coordenadores com o desempenho dos centros	Melhoria nas respostas da instituição frente às necessidades de substituição das competências	Impacto positivo na efetividade da equipe
	Melhoria nas relações interpessoais entre os associados		

Fonte: autor

## **5. APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO**

No momento em que esse projeto estava sendo finalizado, ocorre uma pandemia de âmbito mundial (Covid-19), forçando a instituição a priorizar seus esforços em demandas geradas por esse assunto. Como menciona o Sujeito A na entrevista, a instituição não demonstra interesse por agora, e as propostas serão avaliadas assim que a situação permitir.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas organizações formam equipes em suas operações. Entretanto, nem todas fazem uso, ou até mesmo não conhecem a importância, de métodos de instalação e desenvolvimento dessas equipes para que elas tenham um bom desempenho. O estudo e a pesquisa sobre esse assunto possibilitaram ampliar a visão sobre quais são os fatores necessários para a implementação de equipes de alto desempenho.

A partir dos autores estudados no referencial teórico, foi possível notar que desenvolver equipes bem-sucedidas requer um procedimento estruturado com suporte de profissionais das áreas afins. Foi possível perceber também que um procedimento estruturado para estabelecer e gerir as equipes beneficia no curto e longo prazo diversos setores da instituição, economizando muito esforço e desgaste desnecessário devido ao desconhecimento da sua importância.

A instituição analisada foi uma OSC sem fins lucrativos. No universo das OSCs que adotam o voluntariado, há dificuldades no estabelecimento, desenvolvimento e sustentação de equipes bem-sucedidas. O projeto apresentado procurou contemplar esse contexto, investigando inicialmente as características de uma OSC e entrevistando sujeitos-chaves da instituição para melhor compreensão de suas necessidades e como a gestão se relaciona com as equipes

A partir de entrevistas com coordenador e membro de uma das equipes da instituição estudada, foi possível detectar quais eram os problemas e, na sequência, apresentar propostas de melhorias para a formação e desenvolvimento de equipes de sucesso. As propostas impactarão positivamente o funcionamento da instituição como um todo.

O processo de instalação de equipes proposto aqui nesse trabalho pode ser remodelado e adaptado de acordo com o interesse e capacidade de acolhimento da instituição. As ações podem ser aplicadas isoladamente, e cada uma em períodos próprios. Algumas dessas ações podem, também, ser utilizadas para formações de equipes diversas, em setores específicos da instituição, como equipes de marketing, equipes de tecnologia, dentre outras.

É importante destacar que o estudo realizado até aqui não esgota o assunto. Compreende-se que, mesmo após finalizado o projeto, as dinâmicas mudam de acordo com uma infinidade de variáveis e que essas variáveis devem ser levadas em

conta no momento em que as propostas forem aplicadas. Ao mesmo tempo, não há um consenso quanto aos métodos aqui empregados em relação a serem totalmente eficazes.

Deseja-se que esse estudo possa contribuir com a instituição e com outras OSCs que necessitam implementar equipes funcionais, dinâmicas e operacionais.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BALES, R. F., & Cohen, S. P. **SYMLOG: A system for multiple level observation of groups**. New York: Free Press, 1979. Disponível em: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/60/3/959/2231806?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 10 nov. 2019.

BRASIL. Lei no 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/L13019compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/L13019compilado.htm). Acesso em: 07 dez. 2019.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. **Liderança nas Organizações**. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015.

DECHURCH, L. A.; MESMER-MAGNUS, J. R. **The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis**. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, n. 1, p. 32, 2010.

EDMONDSON, A. C. Teamwork on the fly. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 4, p. 72-80, 2012.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

GAUTHIER, Alain. Desenvolvendo a liderança coletiva: parcerias em contextos participativos. CORRAL, Thais. LINK, Walter. GERZON, Mark. (org.). **A liderança é global**: cocriando um mundo mais humano e sustentável. São Paulo: Ed. Senac, 2018. p. 251-269.

GNOATO, Gilberto; SPINA, Afonso Carlos; SPINA, Maria Inez Antonia Pelacani. **Psicologia das Organizações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

GOMES, A. Duarte. **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

GRATTON, L.; ERICKSON, T. J. Eight ways to build collaborative teams. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 100, 2007.

GUERRA, Andréa Vanni. **Desenvolvimento de Equipes**: uma abordagem através de tecnologias da educação a distância. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84312>. Acesso em: 10 de nov. de 2019.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Tradução de Edite Siergert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001

KÜNKEL, Petra. **Collective leadership**: a pathway to collective intelligence. Collective Leadership Institute. 2005, disponível em: [http://collectiveleadership.com/fileadmin/user\\_upload/Downloads/publications/Petra\\_Kuenkel\\_leadership\\_pathway\\_to\\_collective\\_intelligence.pdf](http://collectiveleadership.com/fileadmin/user_upload/Downloads/publications/Petra_Kuenkel_leadership_pathway_to_collective_intelligence.pdf) Acesso em: 05 de dez. de 2019.

LIBOREIRO, Karla R.; BORGES, Renata S. G. Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 34 – Nº 102, set-dez, p. 5-22, 2018.

LOURENÇO, Paulo Renato. **Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento**. Dissertação de Doutorado em Psicologia – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2002.

OBK. **Estatuto Social da OBK**. Documento interno da instituição. 15 abr. 2017.

OBK. **Internacional Guide lines**. Documento interno da instituição. Londres, 2019.

OBK. **Relatório anual das atividades**. Documento interno da instituição. 2019.

OBK. **Regimento Interno da OBK**. Documento interno da instituição. São Paulo, 2019.

PENTLAND, A. The new science of building great teams. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 4, p. 60-69, 2012.

POOLE, Marshal. HOLLINGSHEAD, Andrea. McGRATH, Joseph. MORELAND, Richard. ROHRBAUGH, John. **Interdisciplinary perspectives on small groups**. Sage Publications, 2005. Disponível em: <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/1/3> . Acesso em: 10 dez. 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SALOMÃO, Aretha Henrique Martins. ASHLEY, Patrícia Almeida. **Equipes de excelência para o sucesso empresarial: um modelo analítico para diagnóstico e aplicação gerencial**. Encontro nacional de engenharia de produção. São Carlos, 2008. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8758> Acesso em: 10 nov. 2019.

SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

## APÊNDICE A – ENTREVISTAS

### Questões para o sujeito A

1. Atualmente existem quantas equipes de coordenação na OBK do Brasil?
2. Já houve no passado da OBK centros coordenados por equipes? Se sim, como foi a experiência?
3. Como surgiu a decisão em formar equipes de coordenação nesses centros atuais?
4. Como foram escolhidos membros das equipes de coordenação?
5. Em algum desses locais, houve algum tipo de preparo dos membros para atuação em equipes?
6. O desempenho dessas equipes é acompanhado de algum modo?
7. Existe alguma comunicação direta entre a coordenação nacional e os membros das equipes? De qual forma e frequência essa comunicação acontece?
8. Essas equipes têm demonstrado um desempenho satisfatório? Caso não, quais erros estão cometendo?
9. Quais os principais desafios na coordenação de um centro da OBK?
10. Quais habilidades mais importantes os membros de uma equipe precisariam ter, ou desenvolver, para estarem aptos para formarem uma equipe de excelência?
11. A OBK do Brasil estaria disposta a um projeto de desenvolvimento de equipes de excelência de curto prazo (em torno de 6 meses) que envolvesse os principais gestores nacionais e toda a equipe diretiva?

## Questões para o Sujeito B

1. A equipe de coordenação que você fez parte continua atuando com esse mesmo papel de coordenação?
2. Em se tratando de não estarem mais atuando, como ocorreu a desativação dessas equipes? Como foi a comunicação com os membros e a aceitação na desativação dela?
3. Como surgiu a decisão em formar equipes de coordenação nesses centros atuais?
4. Como foram escolhidos os membros das equipes de coordenação?
5. Houve algum tipo de preparo dos membros escolhidos para atuação em equipes?
6. O desempenho dessas equipes é acompanhado de algum modo?
7. Existe alguma comunicação direta entre a coordenação nacional e os membros das equipes? De qual forma e frequência essa comunicação acontece?
8. A equipe que você participou, ou participa, tem demonstrado um desempenho satisfatório? Caso não, quais erros estão cometendo? Caso sim, quais pontos positivos?
9. Quais habilidades mais importantes os membros de uma equipe precisariam ter, ou desenvolver, para estarem aptos para formarem uma equipe de excelência?
10. Quais os principais desafios na coordenação de um centro da OBK?
11. Já recebeu algum treinamento para atuar como coordenadora de um centro de meditação da OBK, se sim, quanto tempo de duração e frequência foi esse treinamento? Sentiu que o treinamento foi efetivo, atendeu as necessidades desenvolvendo habilidades e ferramentas úteis para estar à frente como coordenadora?
12. Você estaria disposto (a) a participar de um projeto de curto prazo para capacitação e desenvolvimento de equipes de excelência (em torno de 6 meses) que envolvesse os principais coordenadores e toda a gestão nacional?

## APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Abaixo seguem as perguntas separadas por categorias e as respostas dos entrevistados. Com o objetivo de tornar o texto fluente e mais direto, em algumas das respostas gravadas do Sujeito A, a transcrição teve-se a condensar o conteúdo, sem mudar as palavras, excluindo apenas as repetições naturais da comunicação falada.

### 1) Qualidade da comunicação:

a) Atualmente existem quantas equipes de coordenação na BK do Brasil?

SA – “Na verdade, não existe nenhuma equipe de coordenação como tal no Brasil. O que existe é um coordenador de centro e uma equipe de apoio a este coordenador de centro. Então este coordenador de centro atua junto com uma equipe de apoio. Nesse caso há algumas equipes de apoio, mas todos os centros do Brasil são coordenados por uma pessoa principal.”

b) A equipe de coordenação que você fez parte continua atuando com esse mesmo papel de coordenação?

SB – “Estamos em um momento de avaliação, buscando encontrar a melhor maneira para o funcionamento da escola. Mas a probabilidade é que o papel da equipe sofrerá mudanças devido às novas dinâmicas de atuação e inclusão de novos membros na equipe.”

c) Em se tratando de não estarem mais atuando, como ocorreu a desativação dessas equipes? Como foi a comunicação com os membros e a aceitação na desativação dela?

SB – “Não houve a desativação das equipes, que continuam atuando.”

d) Existe alguma comunicação direta entre a coordenação nacional e os membros das equipes? De qual forma e frequência essa comunicação acontece?

SA – “Existe uma comunicação informal. Existe uma comunicação, do que a gente chama mais de sustento espiritual, ou então, quando eu percebo que essas pessoas não estão atuando com o comprometimento necessário eu costumo abordar essas pessoas, mas não existe uma regularidade, e esta é uma função típica do coordenador de área que, como eu disse, não tem tido um bom desempenho em todo o Brasil. As duas coordenações de área que são presentes, que são atuantes e que vem acompanhando de perto as suas áreas são, eu, na área de São Paulo, capital, e todos os núcleos e pontos de atividades ligadas a São Paulo e Serra Negra, o centro de retiros, e a MA, que é a nossa coordenadora de área do interior de São Paulo. Nós duas somos extremamente atuantes e presentes, as outras

coordenações de área não tem sido presentes e não tem sido atuantes e só não foram substituídas porque nós não temos pessoas são capacitadas para substituí-las.”

SB – “Os membros da equipe tem acesso à coordenação nacional, para sempre que quiserem ou necessitarem.”

## **2) Satisfação e confiança:**

a) Já houve no passado da OBK do Brasil centros coordenados por equipes? Se sim, como foi a experiência??

SA – “Nós tivemos uma única experiência que foi no centro de Belo Horizonte e que não foi positiva. O motivo foi que a equipe não era suficientemente comprometida E tinha uma pessoa que se destacava dentro da equipe, então automaticamente essa pessoa atuava como coordenadora”

b) Essas equipes têm demonstrado um desempenho satisfatório? Caso não, quais erros estão cometendo?

SA – “Não. Nunca vi uma equipe ter um desempenho satisfatório. Só acredito em equipe que tenha liderança, ou seja, uma pessoa tem que estar acima da equipe, mesmo equipes de tarefas eu acredito que sempre uma pessoa se sobressai e uma liderança natural se sobressai. Quais os erros que estão cometendo? Eu acho que é a pouca liderança que as pessoas têm, especialmente o brasileiro, eu não vejo com uma característica da cultura do Brasil ter esse espírito de liderança e ter esse comprometimento onde coloca, no caso, as atividades da OBK (...) em primeiro lugar. Então, o que falta é liderança, que eu não sei se é alguma coisa propriamente que a gente possa criar. Eu acho que a gente pode lapidar a liderança, porém a liderança eu acredito ser um traço de personalidade da pessoa. Tem pessoas que nasceram para ser líderes e a grande maioria nasceu para seguir, essa é a minha maneira de ver”.

SB – “Sim, a equipe tem demonstrado um desempenho bem satisfatório. Cada membro, dentro da sua área, tem cumprido responsabilidades, prazos, tarefas e atividades dentro do esperado pela equipe”.

## **3) Composição técnica e formação:**

a) Como surgiu a decisão em formar equipes de coordenação nesses centros atuais?

SA – “Como eu disse, as equipes são apenas formadas para dar apoio ao coordenador. Em algum caso, como foi o de São Leopoldo, temporariamente foi sugerido uma equipe, foi porque a MH estava ausente cuidando da mãe dela, uma vez que ela retornou ao centro de São

Leopoldo ela automaticamente assume o seu papel de coordenadora e a equipe permanece como apoio à coordenação”.

SB – “A principal razão foi a necessidade da pessoa responsável pela coordenação precisar se ausentar da escola, por um período indeterminado, para cuidar de assunto pessoal. E também, porque acreditávamos na capacidade das pessoas da equipe, para cumprir suas responsabilidades. Portanto, que pudessem, através da equipe, fazer com que a escola funcionasse adequadamente.”

b) Como foram escolhidos os membros das equipes de coordenação?

SA – “Os membros são escolhidos sempre dentro das pessoas mais dedicadas e mais comprometidas. Então, é assim que esses membros são escolhidos. Poderia até dizer afirmar que são meio auto evidentes, ou seja, são as pessoas que estão mais presentes no dia a dia, as pessoas que se comprometem mais com as tarefas e as pessoas que são mais responsáveis”

SB – “Em função das qualificações e especialidades de cada um.”

c) Houve algum tipo de preparo dos membros escolhidos para atuação em equipes?

SA – “Sim, largamente, a décadas, nas reuniões que nós temos na Páscoa, bem como, uma vez por ano, geralmente no mês de novembro, durante muito tempo nós tivemos reciclagens nesse período, e muitos cursos e muitos treinamentos foram dados para os membros de apoio à coordenação, os membros dessa equipe de apoio a coordenação atuarem. Então, sim. Muitas formações foram feitas nessa direção”

SB – “Não formalmente. Nosso trabalho é voluntário, e tem uma característica mais empírica, as atividades se adequam conforme às necessidades.”

d) Já recebeu algum treinamento para atuar como coordenadora de um centro de meditação da OBK, se sim, quanto tempo de duração e frequência foi esse treinamento? Sentiu que o treinamento foi efetivo, atendeu as necessidades desenvolvendo habilidades e ferramentas úteis para estar a frente como coordenadora?

SB – “Sim, especialmente na nossa sede internacional, na Índia, com o viés de liderança espiritual.

Sobre a duração: normalmente são de 1 semana cada. Esses treinamentos são anuais. E também, temos treinamentos em nossa sede, em SP, também com frequência anual, sobre diversos temas relacionados à coordenação. Temos também manuais sobre procedimentos e normais, que são utilizados como recursos para nossos treinamentos. E, mais recentemente, com os aprimoramentos das aulas online e com este

episódio da necessidade de distanciamento social, estamos iniciando uma nova fase, com projetos de treinamentos utilizando a ferramenta da internet. E também, desenvolvendo uma comunicação mais efetiva, que nos traz uma ajuda nesta área de treinamentos de uma forma mais rápida e também eficaz. Sobre a efetividade dos treinamentos: De um modo geral são bastante úteis. Mas sinto a necessidade de ainda mais aprimoramento. As mudanças, em todos os níveis, são contínuas. Desta forma, há também a necessidade de uma adequação constante à realidade.”

e) A OBK (para SA) / Você (para SB) estaria disposto (a) a participar de um projeto curto prazo para capacitação e desenvolvimento de equipes de excelência (em torno de 6 meses) que envolvesse os principais coordenadores e toda a gestão nacional?

SA – “Como já foram feitas várias experiências no passado, foram sempre úteis, ajudaram a formarmos melhor as equipes que funcionam hoje nos nossos centros, mas eu não acredito que houve, digamos assim, um resultado mágico, e por isso não acredito que no momento as pessoas estariam abertas a mais um treinamento dessa natureza. No momento, devido à situação atual do mundo (...) acredito que os membros da OBK estão mais voltados ao empenho espiritual, do que propriamente em se habilitarem como equipes de trabalho. Em todo caso, se essa proposta for feita de uma forma inovadora, de uma forma muito atraente, pode até ser que as pessoas se abram a ela. Mas não vejo que isso facilmente é incentivaria o estimularia as pessoas a terem interesse.”

SB – “Sim, estou disposta a participar”

#### **4) Efetividade e produtividade:**

a) O desempenho dessas equipes é acompanhado de algum modo?

SA – “Não tem um acompanhamento vamos, dizer assim, oficial, com tabela, ou com método. O que existe é um acompanhamento mais empírico de ver o resultado do desempenho dessas equipes, talvez, de acordo com aquilo que nós chamaríamos de um coordenador de área, então, tem o coordenador nacional, tem os coordenadores de área que deveriam estar se ocupando em acompanhar e sustentar mais essas equipes. Mas eu confesso que esses coordenadores de área, embora já instituído essa função há mais de década, eles não têm tido um bom desempenho e não tem funcionado como nós gostaríamos”.

SB – “Temos reuniões quinzenais. E quando necessário, questões são resolvidas diretamente com cada equipe.

b) Quais habilidades mais importantes os membros de uma equipe precisariam ter, ou desenvolver, para estarem aptos para formarem uma equipe de excelência?

SA – “Acredito que muito dessa resposta eu já coloquei na anterior. É importante que as pessoas tenham esse espírito de liderança, de comprometimento, de precisão, de comunicação constante, uma comunicação ampla, não apenas com os coordenadores, mais uma comunicação ampla com seus alunos, com os seus contatos, com a imprensa, enfim, essa visão ampla, que eu já mencionei anteriormente, uma visão não apenas bairrista, limitado ao seu local, mais uma visão de uma instituição Internacional, uma visão de uma organização nacional, é muito importante. E tem também, por ser uma organização espiritual, é muito importante (...) seguir os princípios propostos por essa organização.

Um outro aspecto (...) é a importância de nós termos aquilo que nós chamamos de Bhavna, que é um respeito amoroso por tudo o que envolve a estrutura da organização. Desde a casa, do imóvel, do centro de meditação, considerado como sagrado, da comida das aulas, dos professores, dos coordenadores, deveria ver esse Bhavna, (...) e sim, a habilidade obviamente no caso da OBK, como trabalha com conhecimento espiritual, a habilidade em dar aulas, a habilidade em dar palestras, a habilidade em organizar programas públicos, a habilidade de sustentar os alunos, e isso significa sustentar não apenas com conhecimento espiritual, mais sustentar também (...) fazendo com que eles se sintam próximos, inclusive envolvê-los preenchendo os 3 níveis de atuação da OBK, como uma família, como uma escola e como uma organização. E também, por ser uma organização voluntária, é muito importante ter essa habilidade de inspirar as pessoas a contribuírem, a contribuírem financeiramente, a contribuírem com o tempo, a contribuírem com energia, enfim, em assumirem alguma tarefa na escola.”

SB – “Comunicação, comprometimento, respeito, responsabilidade, maturidade e capacitação para realizar a tarefa.”

c) Quais os principais desafios na coordenação de um centro da OBK?

SA – “Acredito que o principal desafio é essa falta de liderança é que a maioria das pessoas, mesmo os coordenadores de centro, são poucos aqueles que têm liderança. E dentro dessa liderança eu considero uma visão ampla. Poucos em uma visão nacional ou Internacional. A maioria se reduz ao dia a dia do seu centro, sem uma visão de uma unidade maior, apesar de isso ser constantemente incentivado e de uma visão mais ampla, vendo a sua posição, inclusive, não só nacional, mas Internacional. Eu acho que um outro obstáculo é o fato da nossa organização ser uma organização Internacional e muito poucos falam inglês, então, isso dificulta bastante também a comunicação Internacional, a participação e a leitura de materiais nacionais, apesar de nós termos uma grande dedicação em traduzirmos e tornarmos disponíveis todos os materiais fundamentais para que os coordenadores de centros possam estar bem informados, mas existe também a dúvida se eles realmente leem tudo, e a verificação prática que não leem, ou seja, é uma questão acredito não exclusivamente da OBK, mais do pouco poder de concentração que as pessoas têm hoje em dia, da pouca quantidade de foco que tem, portanto essa questão de

liderança, de falta de concentração, de falta de falar a língua inglesa e de ter uma visão de ampla escala, de visão do todo e não apenas da sua localidade, são os problemas principais, somados ao problema da comunicação, que eu acredito que a comunicação é um dos aspectos fundamentais no sucesso de qualquer tarefa, no sucesso de qualquer organização, e eu tenho que fazer muito esforço, muito empenho para obter respostas e pra estar me comunicando com os vários centros. Eu poderia dizer que, com exceção de uns 2 ou 3, no máximo, 90% da comunicação parte de mim para eles e não deles pra mim.”

SB – “Por ser um trabalho voluntário, temos que contar com a maturidade dos membros, no sentido de manter e dar continuidade aos compromissos assumidos, pois, por não ser uma empresa que tem a relação funcionário/salário, às vezes as pessoas não dão continuidade no processo. Um outro desafio são as diferenças de personalidade, a aceitação e o respeito mútuo são fundamentais. De outra forma, as interações se tornam prejudicadas.”