

**Não só de “canudos”
vivem as boas
equipas/organizações**

Arménio Rego

Biblioteca como organização

**Organização – uma
“equipa” de equipas**

Diferentes formas de capital

Capital económico tradicional

Capital humano

Capital social

Capital psicológico

O que temos

O que sabemos

Quem conhecemos

O que somos

- Finanças
- Ativos tangíveis (instalações, equipamentos, recursos financeiros)

- Experiência
- Educação
- Conhecimentos
- Ideias

- Relacionamentos
- Redes de contactos
- Amizades
- Cooperação

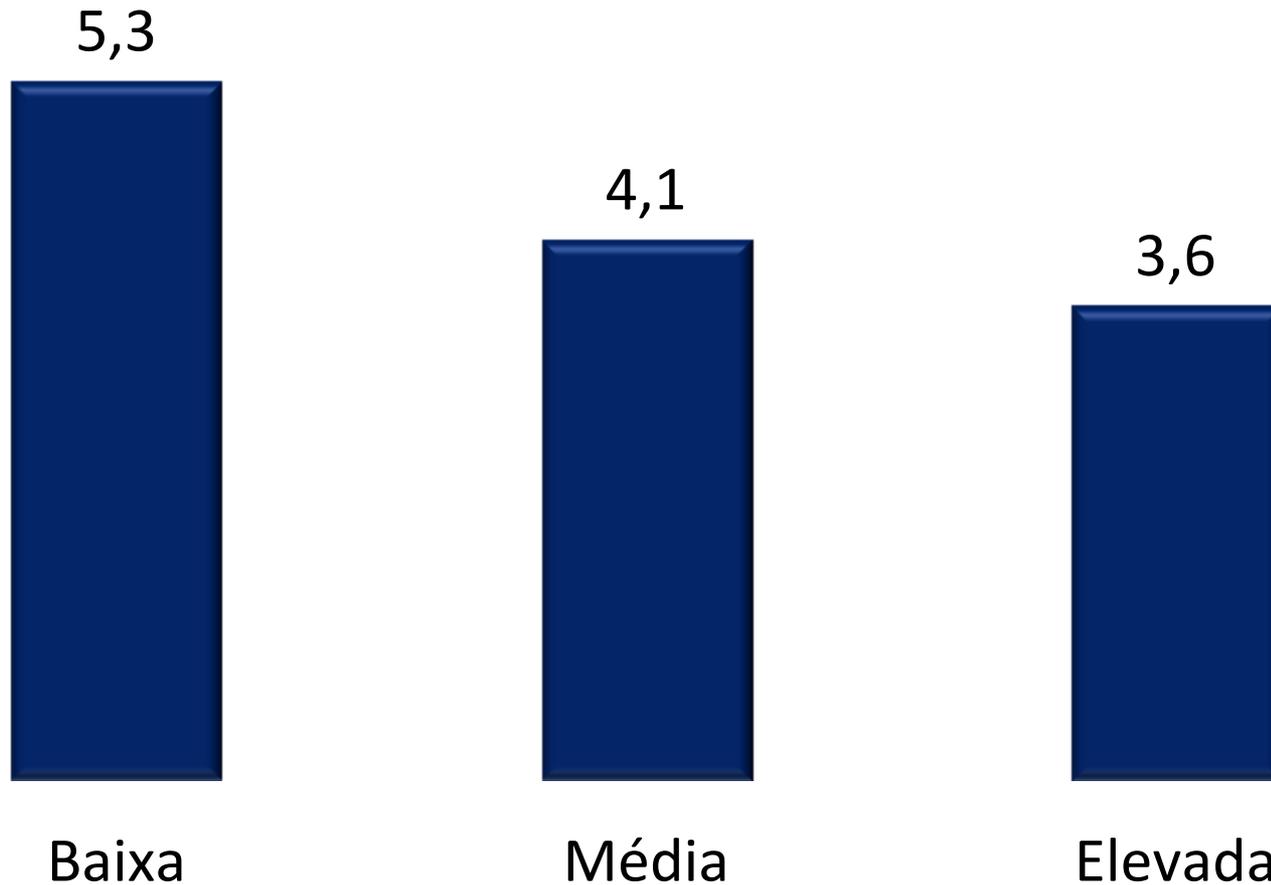
- Auto-confiança
- Esperança
- Optimismo
- Resiliência

0 capital social

Exemplos de (escassez) de segurança psicológica

- ❑ Menos erros médicos geram equipas médicas menos eficazes?
- ❑ Porquê a tragédia do vaivém Challenger
- ❑ ... e do Columbia?
- ❑ Porque Lee Kun Hee perdeu milhões?
- ❑ Porque Ceaucescu se surpreendeu...?
- ❑ Porque a New Coke foi um fracasso?
- ❑ Porque ocorreram (alguns) acidentes aéreos?

Índice de inovação (2011-2012)



Distância de poder

Benefícios da segurança psicológica

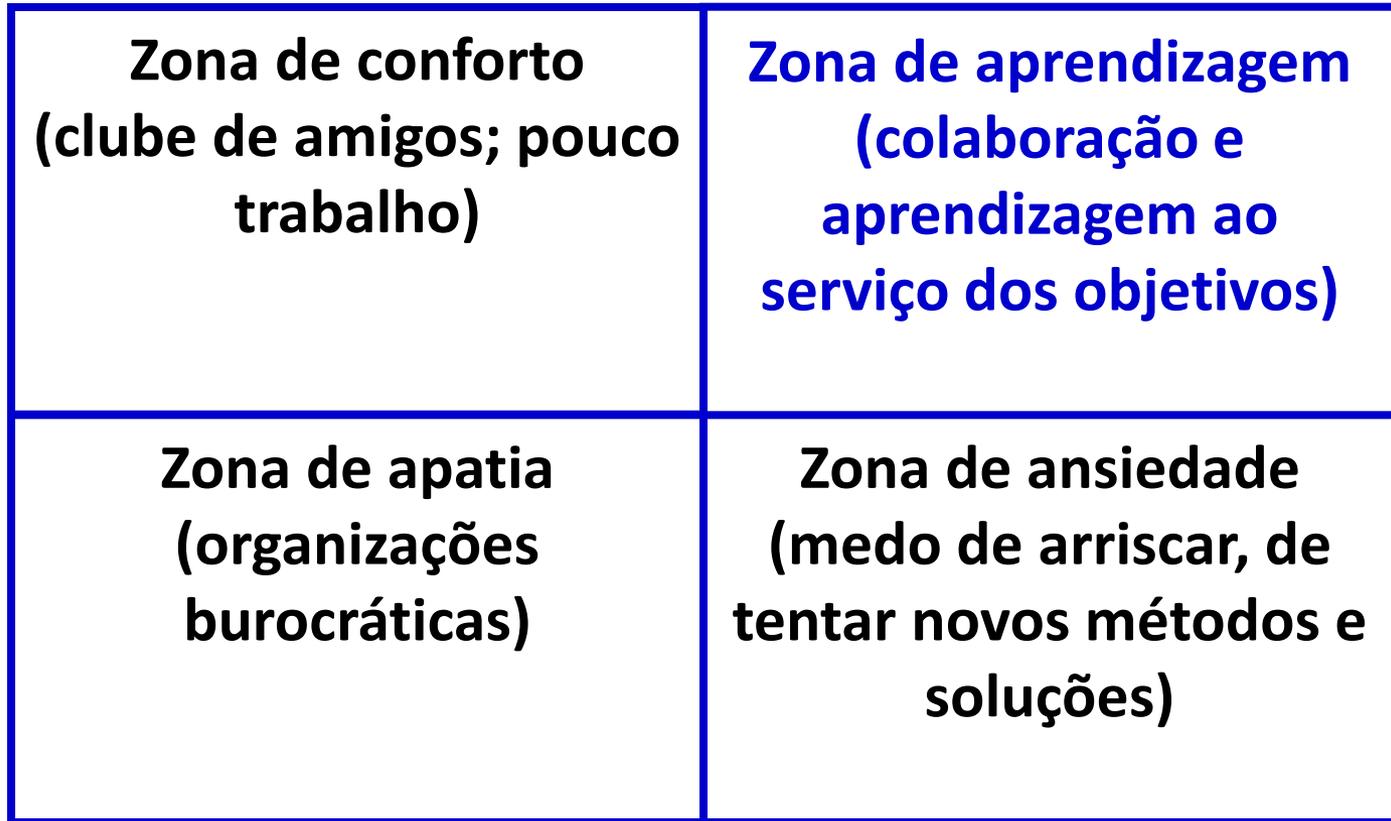
- **Melhor uso das capacidades individuais**
- **Transferência de conhecimento – aprendizagem mútua**
- **Maior criatividade**
- **Pedidos de ajuda que melhoram as decisões**
- **Mais iniciativa**
- **Assunção e partilha de erros**
- **Sentimento de realização pessoal e entusiasmo**
- **Maior nível de exigência e ambição**

**Não basta a segurança
psicológica.**

**É também necessária a
responsabilização.**

Segurança psicológica e responsabilização

Em que zona se encontra a vossa equipa?



Zona de conforto (clube de amigos; pouco trabalho)	Zona de aprendizagem (colaboração e aprendizagem ao serviço dos objetivos)
Zona de apatia (organizações burocráticas)	Zona de ansiedade (medo de arriscar, de tentar novos métodos e soluções)

Segurança psicológica

Responsabilização

Líder incentivando um clima de aprendizagem

- Não mate o mensageiro da má notícia.
- Tome os erros e os fracassos como oportunidades para a aprendizagem.
- Promova o respeito.
- Assuma os seus erros e desaires.
- Escute.
- Estimule a participação e a manifestação das diferenças.
- Elogie.
- Atue como *coach* da equipa.
- *Walk the talk*.
- Defina as regras do jogo e responsabilize quem não as cumpre.

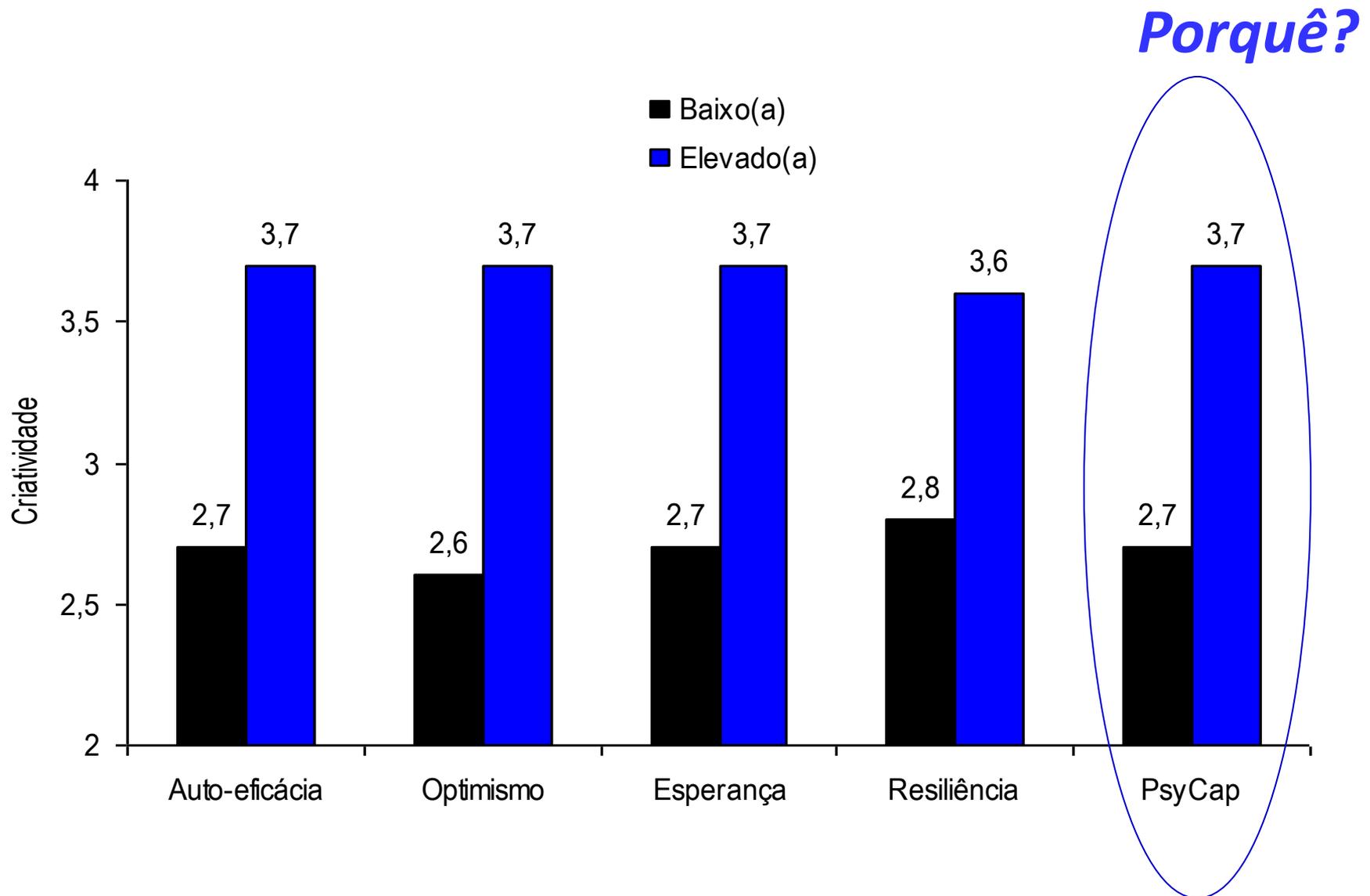
O capital psicológico

- **Auto-eficácia (autoconfiança)**
- **Esperança**
- **Otimismo**
- **Resiliência**

Consequências do PsyCap

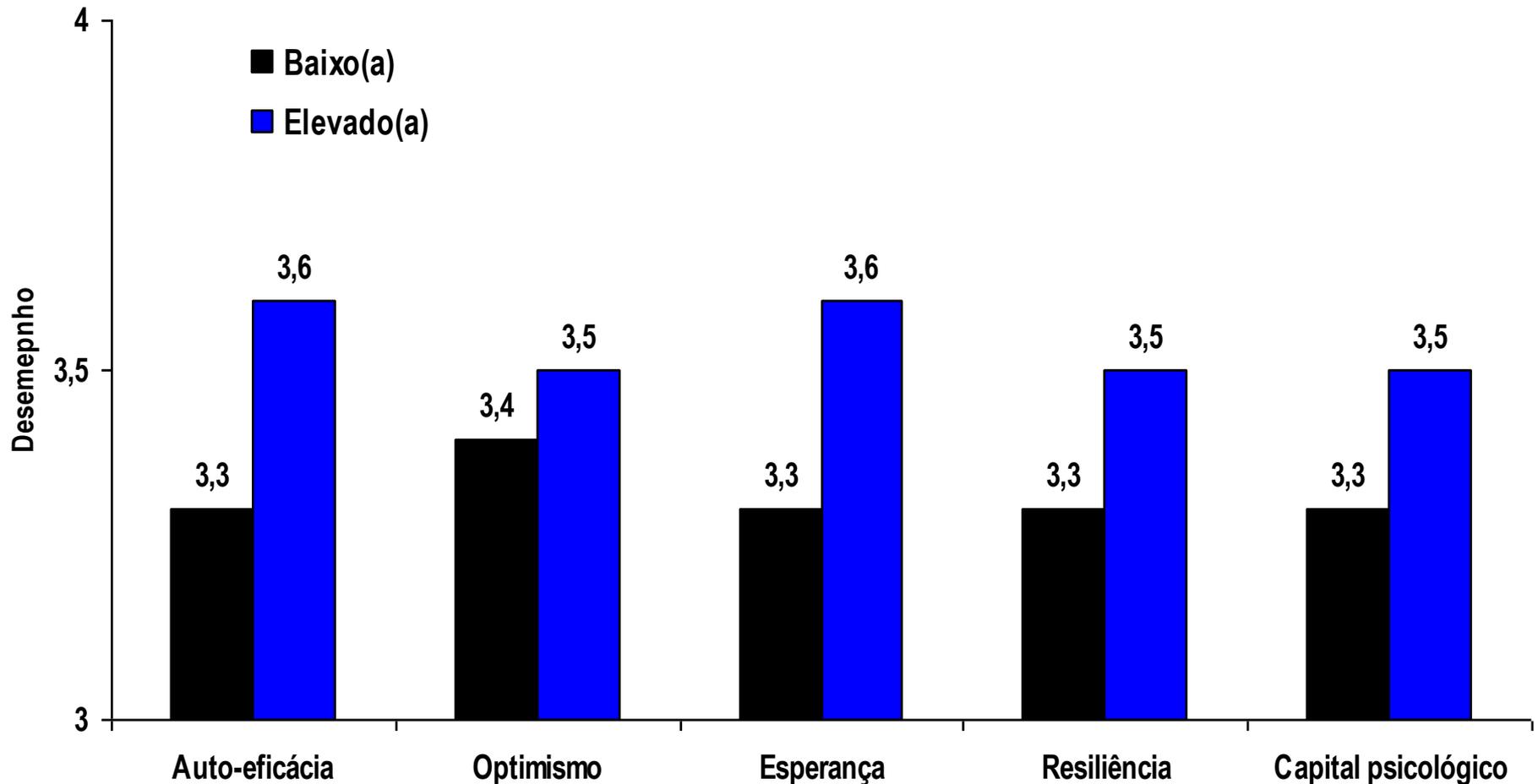
- (Menor) absentismo
- Satisfação no trabalho; “felicidade”
- Empenhamento organizacional
- Criatividade
- Desempenho no trabalho

PsyCap → criatividade dos colaboradores (n=595)



PsyCap → desempenho de gestores (n=367)

Porquê?



**Foco nas forças ou
nas fraquezas?**

Aprender a jogar *bowling*

(Kirschenbaum et al., 1982)

Diversos jogadores de *bowling* recebem instruções para jogar.

Seguidamente:

Uma parte é convidada a rever jogadas **bem sucedidas.**

Outra parte é convidada a rever jogadas **fracassadas.**

Qual a metade que mais melhorou o desempenho posteriormente?

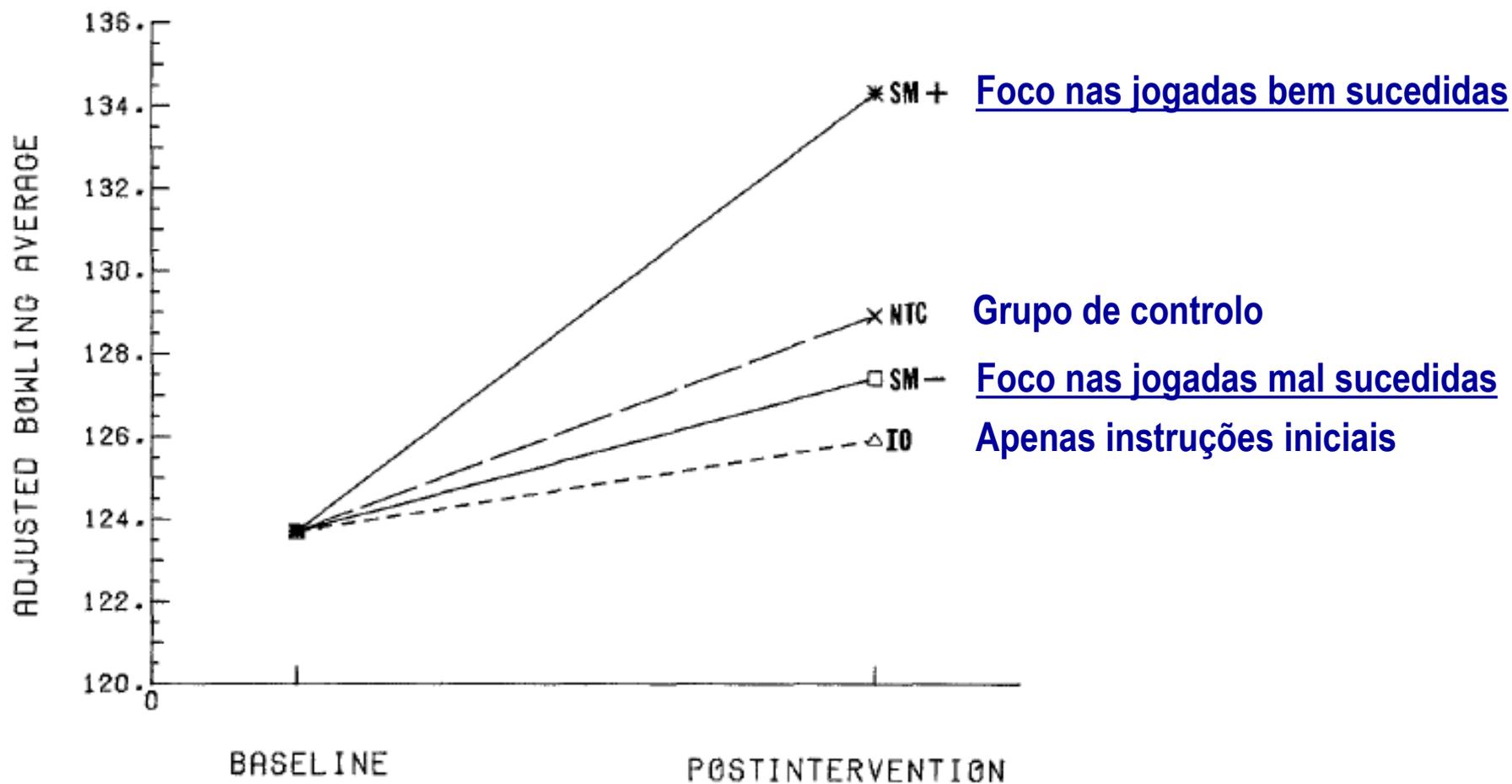


Fig. 1. Baseline and adjusted postintervention bowling averages for the Low Skill bowlers. SM+: Positive Self-Monitoring; SM-: Negative Self-Monitoring; IO: Information Only; NTC: No-Treatment Control.

Quais as vantagens do investimento nas forças?

- Maior autoconfiança → persistência em prol dos objetivos.**
- Relacionamento interpessoal, espírito de equipa, confiança (capital social).**
- Emoções positivas → criatividade, aproveitamento de oportunidades, melhor desempenho.**

Comentários finais

1. Focalize-se nas forças das pessoas.

2. Crie segurança psicológica e promova o capital social.

3. Seja um líder multiplicador.

Pergunte-se: como os talentos de cada um podem ser aproveitados?

Incentive as pessoas a pensar e falar. Promova o debate e a participação. Desconfie dos silêncios.

Tome os erros como oportunidades para aprendizagem.

Permita que as pessoas obtenham sucessos e recompense-as.

Atue como *coach* e “professor”.

Seja “humbicioso”.

Permita que as pessoas realizem trabalho com significado.

“Os Beatles fazem-nos lembrar que a essência de qualquer organização bem sucedida reside em pequenas equipas cujos membros fazem coisas de que gostam, partilham alegria, e sentem-se parte de um todo mais amplo ao mesmo tempo que mantêm as suas identidades individuais”.

(Andrew Sobel, consultor)

“O primeiro passo para ganhar a guerra da conquista dos talentos consiste não em contratar estrelas mas em desenvolvê-las [internamente].”

(Groysberg, Nanda & Nohria, 2004, p. 98).

**Muito
obrigado**

