

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Bacharelado em Sistemas de Informação

Otávio Augusto Leite

JANELA DE JOHARI: uma ferramenta utilizada para análise dos perfis de atletas de esportes coletivos.

Diamantina

2022

Otávio Augusto Leite

JANELA DE JOHARI: uma ferramenta utilizada para análise dos perfis de atletas de esportes coletivos.

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Sistemas de Informação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM, como requisito exigido para conclusão do curso.

Orientador: Erinaldo Barbosa da Silva

**Diamantina
2022**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

FOLHA DE APROVAÇÃO

Otávio Augusto Leite

JANELA DE JOHARI: UMA FERRAMENTA UTILIZADA PARA ANÁLISE DOS PERFIS DE ATLETAS DE ESPORTES COLETIVOS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Sistemas de Informação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como requisitos parcial para conclusão do curso.

Orientador: Prof Erinaldo Barbosa da Silva

Data de aprovação: 10/02/2022

Profa. Cinthya Rocha Tameirão

Faculdade Ciências Exatas - UFVJM

Prof. Marcelo Ferreira Rego

Faculdade de Ciências Exatas - UFVJM



Documento assinado eletronicamente por **Erinaldo Barbosa da Silva, servidor (a)**, em 23/02/2022, às 20:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Ferreira Rego, servidor (a)**, em 23/02/2022, às 20:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cinthya Rocha Tameirão, servidor (a)**, em 23/02/2022, às 22:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0619767** e o código CRC **46071297**.

Referência: Processo nº 23086.015932/2021-92

SEI nº 0619767

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. Agradeço aos meu pais, Renaldo e Maristela, por terem sido a minha base durante todos esses anos de vida, nunca chegaria a lugar nenhum sem ambos, agradeço aos meus irmãos por toda a ajuda durante todos esses anos juntos.

Agradeço a minha amada esposa Laís Santos, por todo carinho, paciência, amor, força e incentivo que me deu durante todo tempo da graduação, por não me deixar desistir do curso virando madrugadas para que eu conseguisse terminar os trabalhos, por todo nosso tempo juntos.

Aos meus amigos da graduação, pelo incentivo e colaboração, momentos de aprendizagem e troca de saberes. Vocês foram essenciais nessa longa caminhada!

Aos professores, pelos ensinamentos que me permitiram evoluir e possibilitou a conclusão do tão sonhado curso.

Agradeço ao Professor Msc. Erinaldo Barbosa da Silva, por ter aceitado ser meu orientador e ter me ajudado tanto para que pudesse concluir mais essa etapa.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho.

RESUMO

O estudo do Comportamento Organizacional, que tem um papel fundamental para os grupos que compõem uma organização, possibilita avaliar as diferentes relações interpessoais de uma instituição e criar metas para que seja possível maximizar o rendimento e a desenvoltura daqueles integrantes. Como uma organização é formada por pessoas, que somam esforços individuais para alcançar determinados objetivos, uma equipe esportiva, é uma organização, que pode ser formalmente constituída ou não. Este trabalho tem como objetivo, relacionar o estudo do perfil e da comunicação de atletas voltado para o esporte coletivo, especificamente o futebol, utilizando a ferramenta Janela de Johari traçando estratégias que possam influenciar na valorização da comunicação interpessoal e no aperfeiçoamento da gestão da equipe esportiva. A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário e de observações na equipe de futebol amador Guarani, situada no distrito de São João da Chapada, Diamantina-MG, entre os meses de junho a agosto de 2021, tendo como foco um olhar minucioso com relação a comunicação desses indivíduos, buscando compreender como que cada um daqueles integrantes influenciam de forma benéfica ou não para o desenvolvimento daquela equipe, associando assim, com as respostas obtidas, personalidades e o perfil daquele grupo. Os resultados demonstraram que avaliar a personalidade da equipe, torna-se possível explorar as principais características provenientes daquelas personalidades, promovendo momentos que estimulem o espírito de liderança, de buscas pelas principais carências do time e de transformar aquele time em uma família que luta em conjunto pelos seus objetivos, beneficiando a organização, tornando possível um planejamento bem estruturado e individualizado, almejando um melhor desenvolvimento da equipe e alcançando melhores resultados.

Palavras-chave: Comunicação, organização, futebol, relações interpessoais.

ABSTRACT

The study of Organizational Behavior, which plays a fundamental role for the groups that make up an organization, makes it possible to evaluate the different interpersonal relationships of an institution and create goals so that it is possible to maximize the performance and resourcefulness of those members. As an organization is formed by people, who add individual efforts to achieve certain goals, a sports team is an organization, which can be formally constituted or not. This work aims to relate the study of the profile and communication of athletes focused on team sports, specifically football, using the Johari Window tool, outlining strategies that can influence the enhancement of interpersonal communication and the improvement of the management of the sports team. The research was carried out through the application of a questionnaire and observations on the Guarani amateur football team, located in the district of São João da Chapada, Diamantina-MG, between June and August 2021, focusing on a detailed look with in relation to the communication of these individuals, seeking to understand how each of those members influence, beneficially or not, for the development of that team, thus associating, with the answers obtained, personalities and the profile of that group. The results showed that evaluating the personality of the team, it becomes possible to explore the main characteristics coming from those personalities, promoting moments that stimulate the spirit of leadership, of searching for the main needs of the team and of transforming that team into a family that fights together. for its objectives, benefiting the organization, making possible a well-structured and individualized planning, aiming at a better development of the team and achieving better results.

Keywords: Communication, organization, football, interpersonal relationships.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Janela de Johari	16
Figura 2 – Equipe Guarani de São João da Chapada	25
Figura 3 – Formulário aplicado	28
Figura 4 – Gráficos com resultados EU ABERTO	30
Figura 5 – Gráficos com resultados EU OCULTO.	31
Figura 6 – Gráficos com resultados EU DESCONHECIDO.	32
Figura 7 – Gráficos com resultados EU OCULTO e EU DESCONHECIDO.	32
Figura 8 – Gráficos com resultados EU CEGO.	33
Figura 9 – Questionário Janela de Johari parte 1	41
Figura 10 – Questionário Janela de Johari parte 2	42
Figura 11 – Tabulação do questionário Janela de Johari	43
Figura 12 – Gráfico da Janela de Johari	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	13
1.2	OBJETIVOS	14
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivo Específico</i>	<i>14</i>
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Janela de Johari	15
<i>2.1.1</i>	<i>Comunicação Interpessoal</i>	<i>18</i>
2.2	Comportamento Organizacional	20
2.3	Processos Grupais	22
<i>2.3.1</i>	<i>Psicologia do Esporte</i>	<i>22</i>
3	METODOLOGIA	24
4	DISCUSSÃO E RESULTADOS	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5.1	Sugestão de trabalhos futuros	36
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE A – MATERIAL PARA ANÁLISE	40
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA	41

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste na aplicação de uma ferramenta para traçar o perfil comportamental e da comunicação de atletas de um time amador de São João da Chapada utilizando a ferramenta Janela de Johari. Através dessas análises, procuramos obter uma relação de como esse perfil pode contribuir para uma boa formação de equipes, a maneira com que os atletas se comunicam e se relacionam e quais os possíveis fatores que podem afetar no desempenho dos atletas, tendo portanto como principal área do conhecimento um estudo sobre o comportamento organizacional.

O Comportamento Organizacional (CO) investiga questões ligadas ao indivíduo e aos grupos nas organizações, tais como liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem (QUADROS; TREVISAN, 2002).

Dentre as questões que o Comportamento Organizacional investiga, a aprendizagem e a liderança são fatores que podem maximizar o rendimento e a competitividade das equipes. Sob a perspectiva organizacional, a liderança é uma das funções a serem exercidas por uma pessoa que deve se encarregar do comando de um grupo, o qual realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização (FONTANETTI, 2015 apud CHELLADURAI, 2014).

A aprendizagem pode ser entendida como um evento psicológico de nível individual que está voltado para a aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Vivemos atualmente em um mundo informatizado com uma infinidade de ferramentas tecnológicas que são muito importantes no auxílio dos profissionais que buscam conhecer e entender as características de suas equipes. Aliando os fatores que envolvem o presente estudo das equipes esportivas, pode-se destacar que tem-se a necessidade de avaliação dos perfis comportamentais dos atletas aliado a comunicação, para assim ser possível avaliar o desempenho, o grau de abertura e *feedback* de cada indivíduo e buscar medidas que possam contribuir para o processo das relações interpessoais.

A busca incessante pelo alto rendimento e pela vitória, muitas vezes, faz com que os técnicos, treinadores e comissão técnica deixem de lado ou não se preocupem tanto com o atleta de forma integral, e por consequência não atinam para a questão da comunicação e interação.

Portanto, analisar o comportamento de cada um será primordial para se ter uma visão holística daquele grupo.

Para se obter a alta performance de um atleta é necessário que o físico e a mente estejam equilibradas, e para isso é preciso entender quais são os perfis comportamentais dos atletas.

Também, compreender de que forma o líder está auxiliando para criar alternativas para que essas relações interpessoais promovam atitudes bem pensadas, com foco nos objetivos em comum, tornando essas atividades prazerosas e alcançando consequentemente melhores resultados.

A Janela de Johari será a principal ferramenta de estudo dessa pesquisa, auxiliando na promoção da avaliação do comportamento dessas equipes esportivas para nortear sobre as possíveis falhas e acertos que envolvem aquela organização.

Assim, será possível criar estratégias fundamentadas e estudadas de acordo com aquele grupo de forma individualizada. A teoria da Janela de Johari consiste em um diagrama conhecido na forma de uma janela e tem como intuito promover a identificação da comunicação com o público interno através da troca de feedback. (ALBUQUERQUE; BRITO; LEITE, 2016)

A equipe que será analisada é o time de futebol “Guarani”, que possui mais de cem anos de história, situado em São João da Chapada, distrito de Diamantina-MG. O time Guarani é formado por integrantes jovens e adultos pertencentes à própria comunidade.

Pretende-se com este estudo a coleta de informações dos atletas e aplicação do teste a partir da ferramenta Janela de Johari.

Com isso, ao longo do trabalho serão abordadas questões organizacionais que possam auxiliar no desenvolvimento e na melhora do desempenho da equipe esportiva, através das análises e discussões dos resultados obtidos.

1.1 Justificativa

A proposta deste trabalho é analisar o comportamento dos indivíduos a partir do prisma da comunicação e o perfil de cada atleta, utilizando a ferramenta Janela de Johari, ou seja, elucidar a importância da construção de estratégias que viabilizem a união daquela determinada equipe esportiva, facilitando a gestão da equipe, as transações comunicacionais e, por ventura, melhorar o rendimento coletivo. Essa ferramenta foi apresentada anteriormente na disciplina Comportamento Organizacional, onde despertou necessidade de aprofundar um pouco mais sobre o assunto e colocar em prática aplicando a teoria em uma organização esportiva de futebol avaliando os possíveis resultados.

Buscamos também através desse estudo fazer uma abordagem que visa contribuir com dados e requisitos que possam viabilizar para trabalhos futuros o desenvolvimento de uma ferramenta Web onde poderá contribuir para organizações esportivas das comunidades na área de abrangência da Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Relacionar o estudo do perfil e da comunicação dos atletas com o uso da ferramenta Janela de Johari para conhecer o grau de comunicação interpessoal dos atletas.

1.2.2 Objetivo Específico

- Realizar um estudo utilizando estratégias que possam influenciar na valorização da comunicação interpessoal e no aperfeiçoamento da gestão da equipe esportiva, analisando até que ponto a Janela de Johari pode contribuir para esse processo.
- Viabilizar práticas que possam tornar a equipe mais interativa e com melhor desenvoltura.
- Identificar de que forma a comunicação pode intervir nas relações interpessoais da equipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Janela de Johari

Para realização desta pesquisa foi utilizada a ferramenta Janela de Johari, com o intuito de analisar as relações interpessoais na organização do grupo de estudo em questão: os atletas que praticam esportes coletivos. A Janela de Johari é um ponto fundamental do estudo da dinâmica intrapessoal como, por exemplo, o desenvolvimento da auto-imagem e o papel desempenhado pela percepção no processo de comunicação (LUFT, 1969).

A Janela de Johari é uma ferramenta criada por Joseph Luft e Harry Ingham, psicólogos, que buscaram representar as relações interpessoais, apoiados na tese de que para qualquer interação existem elementos conhecidos e desconhecidos.

Muito utilizada por psicólogos para analisar o comportamento dos indivíduos nas organizações, o objeto de estudo são os seres humanos e suas ações perante a sociedade, analisando a forma com que os indivíduos lidam com os relacionamentos interpessoais, com os conflitos, nas situações cotidianas. Tal ferramenta aborda o autoconhecimento e o conhecimento do outro, para solucionar conflitos intrapessoais e interpessoais, de modo objetivo, simples e de fácil compreensão (HANNECK; GHEDINI, 2017).

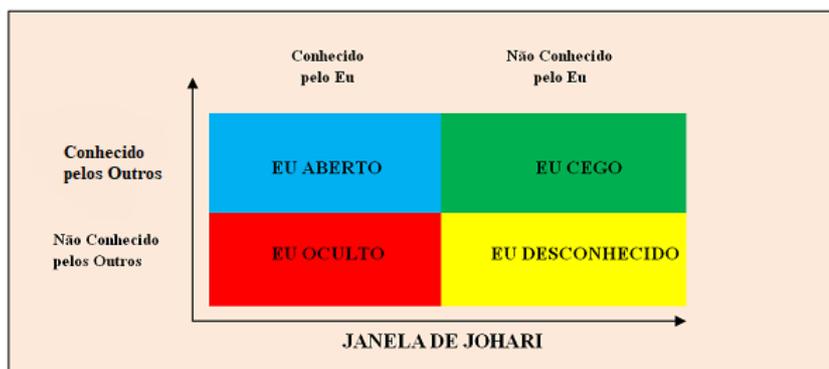
O grupo precisa conhecer do que se trata a Janela de Johari, isso irá despertar a curiosidade em saber sobre onde e como isso irá ajudá-los. À medida que os participantes conhecerem os quadrantes irão perceber de que forma eles têm passado e recebido *feedback*, irão prestar mais atenção em suas próprias características e como elas os têm feito agir mediante o seu grupo e os objetivos traçados individualmente e coletivamente (BRITO; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2014).

Nesse sentido, com o auxílio da ferramenta Janela de Johari poderemos buscar formas de aprimorar a interação dos indivíduos despertando elementos desconhecidos que possam contribuir para o desenvolvimento da equipe.

A Janela de Johari é de extrema importância para que cada indivíduo conheça melhor a si mesmo, reconhecendo quais comportamentos e atitudes estão sendo expostas às pessoas que o conhecem, assim como qual a “primeira impressão” que tem demonstrado aos outros. Faz com que a pessoa reflita sobre sua personalidade, observando o que pode melhorar, quais comportamentos têm prejudicado seus relacionamentos interpessoais, tanto na empresa, como em qualquer outro ambiente (HANNECK; GHEDINI, 2017).

Representada por um quadrado, este é dividido em áreas ou quadrantes através de colunas (verticais e barras horizontais) como mostra a figura 1. Sendo que essas colunas são dinâmicas, ou seja, se deslocam de acordo com o grau de *feedback* (FRITZEN, 1992).

Figura 1 – Janela de Johari



Fonte: Adaptado de Fritzen (1992).

Essas figuras representam a pessoa em relação a outra, e o modelo de percepção, no qual ela se encontra podendo estar no nível de consciência, de compreensão ou revelação (BARNLUND; LITTLEJOHN, 1978).

O primeiro quadrante representa a área EU ABERTO. Nessa área todas as informações são conhecidas pelo próprio indivíduo e por outras pessoas. Esse quadrante se caracteriza pela troca livre e aberta de informações entre o eu e os outros (FRITZEN, 1992).

O segundo quadrante é denominado de EU CEGO, está localizado na parte superior. As informações nessa área são conhecidas por outras pessoas e não pelo próprio indivíduo, diante disso caracterizam esse quadrante como aquilo que os outros sabem de nós e não nos dizem. Se essas impressões não nos forem por eles reveladas (verbalmente ou com atitudes e gestos), criarão em nós a mancha escura que gera suspeita, cautela, falta de desenvoltura (FRITZEN, 1992). Carmagnani e Daniel (1992) completam, que no rol dessas informações encontram-se nossa maneira de agir, nosso jeito de falar, nosso estilo de relacionamento, etc.

O terceiro quadrante é chamado de EU OCULTO. Este quadrante evidencia as informações conhecidas pelo Eu, não sendo conhecidas pelos outros. Mantemos oculto das pessoas as coisas que conhecemos de nós mesmos. Mascarar essas informações promoverá reações negativas do grupo, ocasionando repúdio do grupo ao indivíduo (FRITZEN, 1992).

Todavia tentamos esconder essas informações por medo de apresentar algumas fraquezas que podem ser utilizadas para o constrangimento no grupo. Carmagnani e Daniel (1992) apresentam que um dos motivos de não revelarmos estas informações, é para manipular e controlar os outros.

O quarto e último quadrante é denominado de EU DESCONHECIDO. Nesse quadrante as informações não são conhecidas nem pelo indivíduo e nem por outras pessoas. Nele

estão as informações em que o indivíduo não tem consciência, como lembranças da infância. Podendo ser recuperada através do aumento da abertura e do *feedback* (FRITZEN, 1992).

Esses métodos serão aplicados para a realização dessa pesquisa, que tem como foco uma equipe de esportes coletivos, especificadamente o futebol, um dos esportes mais conhecidos ou praticados no mundo, e com isso se torna cada vez mais importante ser objeto de estudos para melhorar sempre que possível as relações interpessoais. Os relacionamentos entre os atletas da equipe influenciam diretamente na sua coesão, sendo esta definida como o vínculo que contribui para os atletas serem formados em um grupo forte e efetivo tornando o grupo firme, integrado e unido (HOSHINO *et al.*, 2007 apud CARRON A. V. & HANSENBLAS, (1998)).

A coesão esportiva e as relações interpessoais são algumas das características que podem influenciar na qualidade de vida e performance do atleta e do grupo esportivo. Analisar o desenvolvimento e atitudes dos indivíduos que integram a equipe é importante para que melhorias ocorram, afinal mente e corpo caminham juntos e devem estar em constante harmonia, para se sentirem confiantes nos jogos e possivelmente ter bons resultados (VIEIRA *et al.*, 2010).

Com isso, a janela de Johari será a principal ferramenta utilizada nesta pesquisa, através da aplicação do questionário, apresentando assim, informações relevantes para que a partir dos resultados possamos traçar o perfil de cada integrante e assim planejar possíveis mudanças para uma equipe mais equilibrada.

Comunicação é o recurso que um indivíduo tem para transmitir suas mensagens e receber informações. Comunicar é entrar em relação com o outro, de modo a partilhar e trocar ideias, sentimentos e experiências, utilizando meios adequados para que a mensagem seja clara, perceptível e assimilada (ANTÃO, 2001).

Na comunicação efetuamos um processo de troca de informações de forma interativa, buscando a todo momento entender o significado das mensagens transmitidas pelos envolvidos, para assim termos condições de manifestar nossas ideias e percepções de forma simples.

Por meio da comunicação, uma pessoa convence, atrai, persuade, muda de ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimento, provoca expectativas e induz o comportamento. O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores, norma, política, prática, graus de participação e obrigações de desempenho (TORQUATO, 2002).

Podemos dizer que a comunicação assume um papel importante como um meio de propagação de informações, garantindo que essas informações atinjam todos os níveis organizacionais.

O *feedback* atinge diretamente a comunicação, com a utilização desse retorno consegue-se fortalecer e aumentar o comprometimento, potencializando as qualidades do indivíduo. O *feedback* proporciona à fonte informações perante o sucesso ou insucesso do seu objetivo, podendo a partir dele controlar futuras mensagens que queira codificar (MONTEIRO; MARQUES; LOURENÇO, 2008).

Contudo, Williams (2005) diz que a falta de *feedback* pode ser visualizada pela dificuldade de relacionamento; pouca iniciativa; e linguagem corporal, o mesmo autor completa dizendo que oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação e quando melhoramos essa habilidade estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação.

Feedback é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia (WILLIAMS, 2013).

O retorno dado a um indivíduo dever ser feito com prudência, mantendo um diálogo aberto, sincero para se ter um *feedback* válido. A empatia é fundamental para a interação na combinação pessoal ou social, na medida em que estabelece uma relação de independência entre a fonte e o receptor (MONTEIRO; MARQUES; LOURENÇO, 2008).

2.1.1 Comunicação Interpessoal

Comunicação interpessoal é aquela desenvolvida em situações sociais relativamente informais em que pessoas, em encontros face a face sustentam uma interação, concentrada através da permuta recíproca de pistas verbais e não verbais (BARNLUND; LITTLEJOHN, 1978).

Na comunicação verbal, a linguagem oral e escrita são as formas de transmitir as mensagens para o receptor, já na comunicação não verbal, utiliza-se de outros métodos para as transmissões da mensagem como gestos e postura corporal.

A comunicação verbal e não verbal não estão sempre sincronizadas e sintonizadas num mesmo indivíduo. Às vezes, o não verbal está em discordância com o verbal, trai o eu íntimo que o verbal tenta camuflar (MAILHIOT, 1981).

Somente a comunicação verbal e não verbal ao mesmo tempo tem condições de ser adequada. Cada indivíduo deve descobrir por si e adotar a forma de integração destes dois modos de expressão. Porém, esta integração não poderá ser considerada definitivamente adquirida. Para que ela permaneça funcionando, é importante que o indivíduo faça questionamentos contínuos e que esteja sempre aberto a novas aprendizagens (MAILHIOT, 1981).

Portanto, a comunicação é um atributo que desenvolve no indivíduo características autênticas e confiáveis, de modo que o indivíduo está sempre dando e recebendo feedback.

Essas relações que promovem a comunicação devem acontecer constantemente entre os membros da equipe pois é com o diálogo, compreendendo o outro, pela transmissão de informações que se poderá adquirir confiança, sincronia e articulação. Um grupo/equipe esportivo deve permanentemente discutir as relações entre os participantes, trabalhar questões grupais, uma vez que é constantemente permeado por fatos que o modificam (MARQUES *et al.*, 2007).

Neste processo de comunicação interpessoal, é importante citar a figura do líder frente as adversidades que podem acontecer, este tem como principal papel coordenar de forma inteligente aquela organização, pois é através do líder que é possível consolidar e desenvolver atividades sempre ouvindo os integrantes, fazendo um compilado de informações e avaliando o que é melhor para aquele grupo, com decisões sempre voltadas para o que a equipe propõe.

O líder precisa ter como ideia que todos os participantes são importantes, que todas as ideias precisam ser bem avaliadas, que o time sempre terá momentos de discussões sobre diversos temas que considerarem pertinentes para o grupo, buscando atender as expectativas de forma conjunta e democrática.

Assim, quando se procura melhorar a comunicação entre os integrantes, consequentemente bons resultados serão obtidos, tendo em vista que poderá diminuir os conflitos, a agitação, as ansiedades, aumentando a auto-estima e a satisfação dos membros. Para ser efetiva, a comunicação requer que as pessoas cheguem a um entendimento comum (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

E será com a utilização da ferramenta que buscaremos uma melhor comunicação entre a equipe, pois assim novas ideias surgirão, possibilitado novos olhares sobre a estrutura do time, buscando sempre inovar utilizando a tecnologia como uma aliada para o desenvolvimento das atividades.

Cada indivíduo é responsável por desenvolver sua competência interpessoal, ou seja, sua habilidade de lidar com as pessoas; e assim, em uma cadeia de interações competentes, gerar a comunicação eficiente que venha a atingir os objetivos na interação (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

É muito importante que se tenha uma comunicação clara, simples e com qualidade, ela precisa ter coesão para que todos possam compreender e contribuir para o relacionamento do grupo, para assim estarem em sintonia e conseguirem alcançar o que almejam. Comunicar não pode ser uma mera transmissão de informações, mas sim uma transmissão de saberes, troca de experiências que possam enriquecer o andamento da equipe.

2.2 Comportamento Organizacional

O comportamento nas organizações está relacionado com a subjetividade e o desempenho daquele indivíduo, ou seja, a maneira como se comportam nas relações interpessoais. É fazendo um estudo do comportamento de cada integrante da organização que será possível aumentar a produtividade e contribuir de forma geral para o ambiente organizacional.

Comportamento Organizacional se apresenta como a análise das estruturas e processos dos subsistemas dentro das organizações, ambientes de trabalho e a relação com o indivíduo, contribuindo para promover diferentes formas de diagnóstico, solução e intervenção dentro das organizações (VIEIRA; ANJOS; SILVA, 2016).

O comportamento organizacional é o estudo das ações humanas, que podem ser observadas e analisadas por meio de estados internos, como o modo de pensar, acompanhadas de ações visíveis (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

Bergue (2010) completa dizendo que o comportamento organizacional pode ser conceituado como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas empresas.

Tanto os aspectos do comportamento individual e coletivo influenciam a gestão e o resultado do comportamento organizacional, decorrendo de uma nova visão sobre a importância das pessoas dentro das empresas, alterando seus métodos, técnica e processos e também a cultura organizacional (CORRÊA; DANDARO; MORAES, 2013).

Com isso, pode-se dizer que o comportamento envolve os sentimentos, o estresse, o diferencial, as habilidades, o instinto de liderança e ações em situações problemas, aprendizagem, segurança, conhecimento, para assim estudar como aquele indivíduo pode contribuir de forma efetiva para a organização e buscar estratégias para um espaço harmonioso e produtivo.

Ao avaliar o comportamento organizacional, é imprescindível observar que a satisfação no trabalho vem de diversos fatores e perspectivas ao meio em que cada indivíduo está inserido, dentre eles está o envolvimento com colegas de trabalho e seus subordinados, satisfação com o salário e com o ambiente organizacional (REICHERT; BOSCO, 2016).

Ter uma boa relação entre os indivíduos que atuam nos diversos espaços organizacionais existentes em coletividade, é fundamental para uma boa convivência e conseqüentemente garante que os objetivos traçados naquela organização sejam alcançados mais facilmente, ou seja, manter o ambiente em equilíbrio certamente trará resultados positivos e um estímulo para o crescimento do indivíduo, seja ele pessoal ou profissional.

O comportamento está ligado diretamente com as condições ambientais e as decisões que os gestores tomam dentro da organização, com o objetivo de melhorar estrategicamente o processo como um todo (MILES *et al.*, 1978).

Portanto, analisar a capacidade comunicacional de cada um nas organizações através de testes, estudos, avaliações, linguagens, teorias, por profissionais da área é algo importante,

pois possibilita o aumento de produtividade, e tem efeitos positivos para o ambiente. Para a postura profissional, as atitudes e o comportamento de um técnico perante seus atletas, representam fatores preponderantes no processo de eficácia da equipe (SIMÕES, 1994).

Normalmente, equipes esportivas possuem líderes e gestor, sendo eles técnicos, e que devem saber como lidar com os diversos conflitos e dificuldades de interação que podem existir, um líder deve guiar sua equipe com o objetivo de alcançar o melhor resultado possível, tendo portanto um olhar reflexivo sobre o comportamento de cada integrante, saber ouvir e respeitar cada um deles.

Ser apto para mandar significa ajudar a voluntariedade geral dirigida para os objetivos comuns, proporcionando meios e expressões adequadas. Esse processo depende em grande parte da estrutura e do próprio perfil comportamental do técnico em relação aos seus comandados e da forma como os atletas interpretam e aceitam o trabalho conjunto do seu técnico (SIMÕES, 1994 apud RIOUX; CHAPPUIS, 1979).

Pode-se afirmar com a citação acima que é necessário manter diálogos que coloquem em tese os objetivos no qual desejam alcançar, quais são os interesses que precisam reivindicar e lutar juntos para conquistarem.

A gestão esportiva, para ser eficaz e eficiente, deve, em sua essência, equilibrar os resultados econômico, financeiro e esportivo das agremiações gerenciadas. A comunicação organizacional, quando pensada estrategicamente, pode, ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria da performance esportiva e ajudar na construção da identidade de um clube esportivo, melhorando o posicionamento de sua marca no mercado, colaborando, com isso, para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade (ROCCO, 2016).

É importante pontuar que as gestões de todas as equipes esportivas se preocupem também com os atletas de forma integral, que vá além da preparação física com o objetivo de vencer e apenas isso, é importante que seja trabalhado e apresentado momentos de reflexão e enfrentamento das emoções que permeiam aquele espaço para que se tornem atletas de alto rendimento.

Uma equipe esportiva é um grupo especial, apresenta características dinâmicas derivadas da atividade esportiva, tendo como identidade e objetivo formal a vitória frente a equipes adversárias, o que implica, necessariamente, a cooperação entre os atletas, da qual todos devem participar. Todos dependem uns dos outros, assumindo objetivos comuns (MARQUES *et al.*, 2007).

Diante de tal afirmação, percebe-se que devemos aprender a controlar nossas emoções, somando nossos conhecimentos em prol do grupo, deixando de lado o individualismo e a competição. É preciso estarmos sempre contribuindo com quem está ao nosso lado, e a comunicação é essencial para o desenvolvimento do grupo.

2.3 Processos Grupais

A compreensão dos processos grupais é essencial para um bom funcionamento dos trabalhos realizados em conjunto, e esse trabalho em organizações nem sempre é fácil, são diferentes indivíduos trabalhando em prol de condições necessárias para a manutenção de uma interação que deve acontecer de forma cooperativa e madura para um possível alcance do sucesso.

Processos grupais envolve o grupo como fruto das relações entre as pessoas, construindo uma experiência histórica dentro de um espaço e tempo, formando identidade social e contradições nesta formação (MARTÍN-BARÓ, 1989).

Estar em conjunto exige uma coesão grupal, harmonia, faz-se importante o altruísmo, e através de uma boa comunicação são criados vínculos que permitem uma convivência baseada nos princípios da ética e da união. A compreensão das modalidades grupais possibilita a intervenção nos movimentos do grupo, incentivando os comportamentos em direção à modalidade tarefa (VENTURELLA, 2011).

Uma boa avaliação do grupo está baseada em como acontece o processo de interação daquela equipe e como isso pode interferir na dinâmica do trabalho em conjunto, de que forma estão ouvindo uns aos outros, como estão se posicionando frente as situações, e quais técnicas podem ser utilizadas para que a comunicação possa contribuir para um bom desenvolvimento dos jogos.

2.3.1 *Psicologia do Esporte*

A Psicologia do Esporte e do Exercício é um campo de estudos científicos de pessoas e seus comportamentos em atividades esportivas e atividades físicas (WEINBERG; GOULD 2001, p. 28).

A Psicologia do Esporte integra a investigação, a consultoria clínica, a educação e atividades práticas programadas associadas à compreensão, à explicação e à influência de comportamentos de indivíduos e de grupos que estejam envolvidos em esporte de alta competição, esporte recreativo, exercício físico e outras atividades (SINGER, 1993).

Vealey (1992) reforça que o conhecimento na área tem demonstrado uma preocupação em descrever características psicológicas em atletas e a influência da personalidade no comportamento esportivo.

Sendo assim, os aspectos da personalidade do indivíduo podem influenciar no estudo, pois a personalidade é a essência de cada um e tudo que já foi adquirido durante toda a sua vida, sendo ele hábitos, experiências, a cultura no qual está inserido.

O estudo da Psicologia do Esporte e a aplicação das teorias com as equipes poderão trazer um diferencial para o time, tendo em vista que quando a equipe está em equilíbrio e harmonia, conseqüentemente o relacionamento entre os indivíduos e a comunicação fluirá melhor e o corpo responderá de maneira benéfica aos fatores que possam influenciar em bons resultados.

A personalidade de um indivíduo pode exercer uma grande influência sobre sua eleição e estilo dos padrões de movimento ao mesmo tempo, as possibilidades de influenciar a personalidade e a conduta através de programas de atividade física especialmente selecionados para este propósito pode ser argumento viável (WALTER, 1992 apud HARRIS, 1980).

Portanto, quando falamos de personalidade no ambiente do esporte, esta tem um papel de suma importância para analisar as características das pessoas que integram aquele determinado esporte.

O arranjo dos sistemas psicofísicos de cada pessoa dita suas tendências a responder de uma forma predizível, quando estimulada. Tais tendências são construídas através dos anos. A genética determina a predisposição para agir, mas os comportamentos específicos não são herdados. Entretanto, a transmissão genética fornece a estrutura, enquanto as experiências de vida trazem à tona ou reprimem as tendências comportamentais (SINGER, 1982).

Desta forma o bom relacionamento do indivíduo dentro do grupo em que está inserido se dá através do quanto que seus colegas o conhecem para assim ter uma melhor comunicação entre a equipe.

3 METODOLOGIA

Para a realização desse trabalho foi feito um levantamento bibliográfico de dados e teorias para melhor compreensão sobre o tema, e assim possibilitar um aprofundamento e buscar propostas para discussão e inovações referentes à Janela de Johari e ao Comportamento Organizacional aplicada às equipes de esportes coletivos.

Nessa etapa foi utilizado a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória nos ajuda a proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, familiarizando com o tema, para maior compreensão dos conceitos.

Inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico por meio de artigos científicos para elucidar fatores que determinam o funcionamento das organizações e como o comportamento pode influenciar de maneira direta a estrutura daquele espaço em que se encontram. Com o estudo do Comportamento Organizacional foi possível compreender que os pesquisadores que envolvem esta área estão interligados de forma interdisciplinar e situados nas diversas áreas do conhecimento, atuando na psicologia, ciências humanas, economia, dentre outras.

Demonstrando assim que para buscar compreender o comportamento dos seres humanos envolvidos nas relações interpessoais é preciso desmembrar e utilizar diferentes estruturas organizacionais para assim alcançar resultados e tentar encontrar possíveis soluções e benefícios buscando assim um ambiente que favorece um bom desenvolvimento.

Para compreensão da origem, conceito, e contextualização do estudo do comportamento organizacional o presente trabalho foi ancorado nas teorias de estudiosos como Max Weber, Rosseau, Hollenbeck, Robbins, para assim buscar alcançar as diferentes visões e teorias e ter uma ideia fundamentada sobre o assunto.

Buscou-se entender o funcionamento da Janela de Johari e sua aplicação na análise de como acontece a comunicação interpessoal dos atletas, identificando os requisitos, e coletando os dados necessários para a análise desses profissionais.

Foi estudado no decorrer deste trabalho, uma equipe de futebol amador (figura 2), situada no distrito de São João da Chapada, Diamantina- MG, tendo como foco um olhar minucioso com relação a comunicação desses indivíduos, baseando nas teorias e relacionando com a ferramenta da Janela de Johari, buscando compreender como que cada um daqueles integrantes influenciam de forma benéfica ou não para o desenvolvimento da equipe.

O método utilizado foi o da observação participante, onde o observador interage com os pesquisados para entender de forma interna o funcionamento desse grupo.

Figura 2 – Equipe Guarani de São João da Chapada



Fonte: Facebook do técnico do time Guarani- Cleverton Machado

Nesse estudo buscou-se compreender a organização da equipe para assim tornar possível aplicação do questionário, e assim descrever os resultados apresentando as possíveis falhas que de alguma forma dificultam a comunicação e o engajamento entre os atletas.

Para a coleta dos dados, foi preciso conhecer a equipe, a sua história, entrevistar os líderes, saber como acontece os treinos, quais são os meios utilizados para analisar a comunicação dos integrantes, se possuem infraestrutura, apoio das políticas públicas, cronograma de treinos, todos os fatores possíveis que possam influenciar na pesquisa.

A coleta de dados aconteceu através da ferramenta *Forms* da plataforma Google, onde aplicou-se um questionário com perguntas advindas da Janela de Johari (figuras 9 e 10), que propiciou um embasamento para a análise do perfil desses indivíduos. Todos os pesquisados preencheram o Termo de consentimento para análise da personalidade utilizando Janela de Johari.

O time de futebol denominado como “Guarani” possui 22 integrantes, é um grupo heterogêneo, tem mais de cem anos de história, atualmente é composto predominantemente por jovens e adultos, variando de 15 a 50 anos de idade, a gestão é composta pelos mais experientes, sendo esta um técnico e um presidente, que está há mais tempo no time. Os treinos e as reuniões para traçarem as metas acontecem aos domingos, sempre intensificando quando está previsto algum campeonato em datas próximas.

As competições normalmente também acontecem aos finais de semana com os distritos mais próximos, planejado com antecedência pelos líderes que convocam os que estão se saindo melhor nos treinos. Eles contam com doações de uniformes, bolas, e um dos posicionamentos do técnico com relação as maiores dificuldades enfrentadas é a falta de políticas públicas que quase não investem com o lazer e o esporte do distrito.

Durante o tempo de observação e realização do estudo, a rotina dos integrantes referente aos jogos, treinos, reuniões foi acompanhada de perto, tendo como foco um olhar minucioso direcionado à gestão, para avaliar como acontece e buscar compreender aquela organização e de que forma se relacionam.

Nem sempre era possível que todos participassem dos jogos e treinos devido a questões pessoais, trabalho, etc, e assim mantinham contato através das redes sociais e dos grupos do WhatsApp que era a principal ferramenta de comunicação.

Foi assistido jogos e reuniões durante a pesquisa, para observar a interação da organização, que apresenta boa performance e harmonia, o presidente relatou sobre a transitividade dos integrantes, pois São João da Chapada é um distrito carente de emprego e por isso os integrantes acabam indo embora para cidades maiores em busca de trabalho ou estudo.

Assim acabam tendo que planejar novamente e avaliar os novos perfis dos integrantes que substituem os que saíram, para assim tentar manter a harmonia do grupo que é formado por diferentes personalidades, humores, idades. Às vezes ou somente próximo aos treinos, são ouvidos e entrevistados os integrantes sobre como estão se sentindo, as expectativas, o *feedback* dos treinos.

No dia 15/07, na reunião foi apresentado para os atletas, o objetivo do questionário que seria aplicado a cada um deles, a pesquisa, como iria acontecer, identificando a posição que cada um jogava, preservando o anonimato. O questionário foi disponibilizado no dia 17/07 e a equipe teve sete dias para que respondessem, e assim, após obter as respostas, coletado os dados, foi dada início a análise, construção dos gráficos, e discussão do resultados obtidos.

Assim, baseando-se nas referências colhidas, a pesquisa em questão se desenvolverá objetivando dar informações do grau de conhecimento que cada um dos indivíduos pertencente à equipe têm um do outro e como a comunicação interpessoal flui dentro dessa equipe de forma a observar o quanto o indivíduo dá ou recebe *feedback*, assim auxiliando à comissão e técnicos a trabalharem de acordo com o perfil desses atletas.

O questionário aplicado advindo da Janela de Johari foi organizado como já dito anteriormente na ferramenta *Forms* da plataforma Google de modo que se tornasse acessível e de simples manuseio tendo em vista o perfil do grupo de estudo. Após a aplicação do questionário aos integrantes do time, tornou-se possível uma análise sobre a comunicação com situações problema, indicando quais atitudes tomariam frente a cada conflito envolvendo relacionamentos interpessoais e possíveis situações pertinentes ao convívio.

A seleção das perguntas aconteceu depois de assistir alguns jogos e reuniões para entender o funcionamento do time, e assim fazer com que esse compilado de questões se tornassem

significativas e fizessem sentido para aquela organização, considerando que não é uma equipe de profissionais, mas que é muito importante que se mantenha estratégias que possam viabilizar e envolver aquele grupo tornando-os um time sério e autêntico com princípios e objetivos em comum, que é vencer as partidas e ter um bom convívio.

As perguntas após serem inseridas no *Google Forms*, foram organizadas da seguinte maneira: primeiramente o enunciado criando uma situação problema, e a seguir duas alternativas opostas para cada pergunta, no qual deveriam responder de 0 a 5 nunca ultrapassando o valor 5 ao somar os pontos distribuídos para cada questão, ou seja, a medida que achassem a questão mais relevante com relação a tomada de atitudes responderiam com os números 4 ou 5, e a resposta 0 seria uma atitude que provavelmente aquele jogador não tomaria, 1 e 2 pouco provável de acontecer e número 3 existiria uma chance de tomar aquela atitude. A tabela 1 apresenta as possíveis combinações de pontos para cada pergunta do questionário.

Tabela 1 – Critérios para respostas

A	1	2	3	4	5
B	4	3	2	1	0
A	5	4	3	2	1
B	0	1	2	3	4

Fonte: Próprio Autor

Vejamos abaixo na figura 3 uma tela do questionário aplicado aos integrantes.

Figura 3 – Formulário aplicado

Pesquisa sobre comportamento em esportes coletivos utilizando Janela de Johari

INSTRUÇÕES:
Para cada uma das perguntas deste questionário, indique qual das alternativas é mais característica, ou representativa, da maneira pela qual você conduziria a situação descrita. Algumas alternativas podem ser igualmente representativas de sua conduta. Apesar de existir essa possibilidade, escolha aquela que mais se aproxime de sua conduta. Para cada pergunta você terá cinco pontos, que pode em uma das seguintes combinações:
Se a primeira alternativa é completamente representativa do que você faria e a segunda alternativa está totalmente fora de cogitação, escreva "5" ao lado da primeira e deixe a segunda alternativa sem resposta.

LEGENDA:
5- Completamente representativa
4- Bastante representativa
3- Representativa
2- Um pouco representativa
1- Quase não representa
0- Não representa

E-mail *

Seu e-mail _____

Em qual posição você joga? *

Sua resposta _____

1- Se um amigo meu tivesse um conflito de personalidade com um conhecido comum a nós dois, com o qual fosse importante mantermos boas relações, o que eu faria?

	0	1	2	3	4	5
A- Diria a esse meu amigo que a sua responsabilidade é parcial nos problemas com o nosso conhecido comum, e procuraria fazê-lo ver de que forma esse conhecido foi afetado.	<input type="radio"/>					
B- Não me envolveria, pois não seria capaz de manter um bom relacionamento com ambos ao mesmo tempo, uma vez que já teria decidido o caminho que deveria seguir.	<input type="radio"/>					

Fonte: Próprio Autor

Os recursos utilizados auxiliaram na realização da pesquisa, sendo estes: Google Forms para aplicação do formulário.

Esse aplicativo de gerenciamento de dados de pesquisas disponibilizado pelo Google foi utilizado objetivando uma maior acessibilidade e facilidade no manuseio da equipe, tornando assim a pesquisa com resultados melhores, pois foi possível que cada integrante compreendesse o que estava proposto no questionário e respondesse de forma clara e subjetiva.

Ferramenta Power Bi para criação dos gráficos e análises dos resultados.

Ao pesquisar sobre ferramentas que melhor organize e analise os dados obtidos optou-se por selecionar o serviço Power Bi, tendo em vista que é um programa que oferece uma boa resposta possibilitando informações mais coerentes, precisas e interativas.

Além de possuir a maioria das versões gratuitas, o próprio programa nos dá sugestões de melhora, oferece um serviço de qualidade e de excelente aprendizado.

Aparelho celular para gravação dos relatos e registros de fotos.

Notebook para a análise e escrita, sendo este recurso a principal ferramenta utilizada para o desenvolvimento e entrega do trabalho.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Após a coleta de dados, iniciou-se a avaliação dos resultados obtidos ao longo da realização da pesquisa, através das respostas dos questionários e da observação da interação do grupo foi possível estabelecer critérios de avaliação que promovesse um melhor direcionamento com base nas teorias estudadas e aplicadas ao longo do estudo.

Foi possível compreender de maneira mais dinâmica e fundamentada aquela equipe, de modo que pudesse ajudar a gestão a lidar com os possíveis conflitos existentes de maneira sábia e criteriosa. Fiquei á disposição para as possíveis dificuldades que poderiam surgir para responder o questionário, mas a maioria respondeu tranquilamente contribuindo de forma efetiva para a pesquisa.

A aplicação do questionário aconteceu de forma democrática, solicitando que todos respondessem, contando com a autenticidade e a resposta dos integrantes de forma sincera e espontânea, foi explicado qual era o fundamento e o que desejava almejar, objetivando sempre contribuições benéficas para a equipe. Contudo somente 11 integrantes da equipe responderam, por serem os mais frequentes nos treinos e jogos que disputavam.

Em conversa com a gestão, o presidente e o técnico pontuaram as maiores dificuldades encontradas até hoje no grupo, que seriam a transitividade e a permanência temporária dos atletas, a falta de infraestrutura e equipamentos que melhorem a produtividade da equipe, e também a falta de organização por acreditarem que para aquela equipe é apenas um momento de diversão sem se preocuparem com o suporte bem equipado e estruturado.

Ao responderem o formulário aplicado muitos vieram até mim reflexivos pontuando que nunca tinham parado para pensar sobre determinadas atitudes tomadas, que muitas vezes poderiam prejudicar o bom desenvolvimento da equipe, e que uma possível tentativa de mudança poderia melhorar o relacionamento do time.

E após algumas conversas e com o resultado do questionário em mãos, pude compreender que distribuir atribuições de acordo com a personalidade encontrada pode ser uma estratégia de modo a obter melhores resultados nas tarefas, pois a gestão poderá de forma fundamentada pensar quais são as melhores aptidões e gerar assim uma equipe com boa desenvoltura.

É necessário que a gestão a partir dos dados adquiridos, crie momentos dinâmicos a fim de se ter mais resultados que possam melhor distinguir os diferentes aspectos e assim poder exercer o papel de liderança com mais sabedoria.

Com os resultados organizados e para dar um *feedback* do que foi encontrado, promovi uma reunião com a gestão, para agradecer a disponibilidade, e aproveitando o momento, algumas ideias foram sugeridas ao grupo, como por exemplo, a partir das personalidades encontradas, criar estratégias para buscar um maior investimento das políticas públicas, a busca por um envolvimento da equipe, pela união, por novos jogadores.

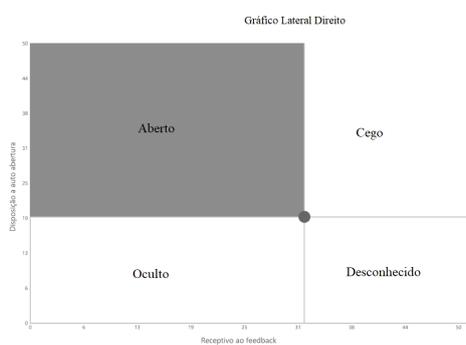
Abaixo, temos a tabela 2 com a distribuição dos atletas em relação ao quadrante que o representa, e também dois dos gráficos exemplificando os resultados individuais.

Tabela 2 – Tabela de distribuição dos atletas pesquisados conforme pontuação.

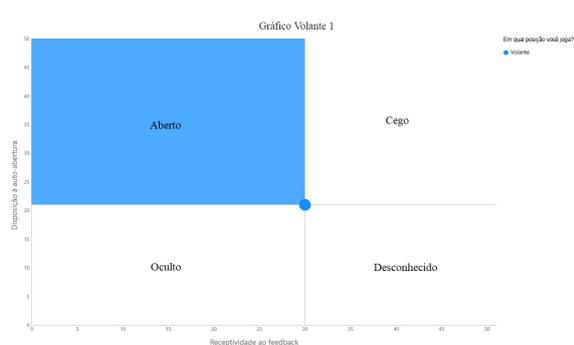
Quadrantes	Quantidade de Atletas	%
EU ABERTO	3	27,28%
EU CEGO	2	18,18%
EU OCULTO	2	18,18%
EU DESCONHECIDO	2	18,18%
EU OCULTO/EU DESCONHECIDO	2	18,18%
TOTAL	11	100%

Fonte: Próprio Autor

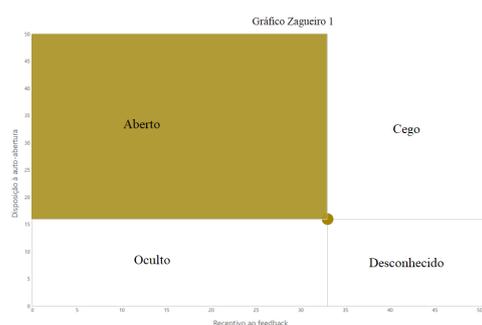
As figuras 4a, 4b e 4c representam o cenário que buscamos atingir, atletas que se enquadram no EU ABERTO.

Figura 4 – Gráficos com resultados EU ABERTO

(a) Lateral Direito



(b) Volante



(c) Zagueiro

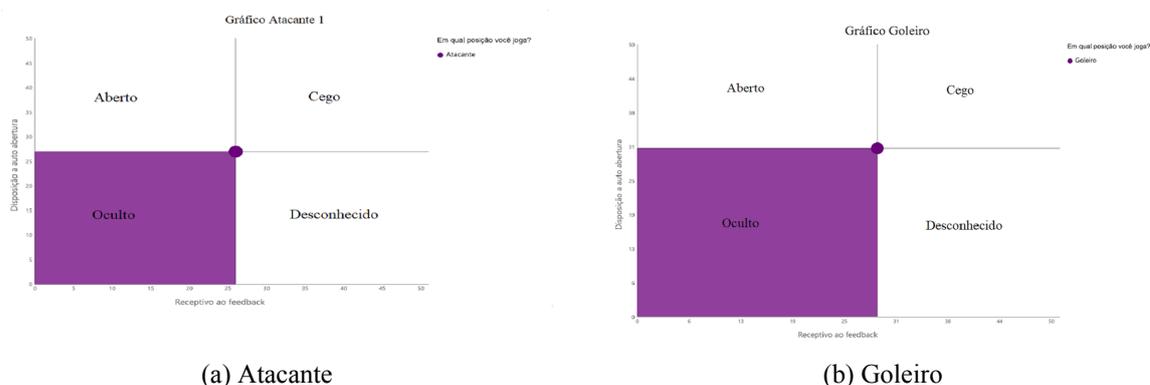
Fonte: Próprio Autor

No quadrante EU ABERTO, representado por 27,28% dos atletas, indica que é importante que a gestão invista ainda mais na comunicação destes atletas, uma vez que possa beneficiar o grupo explorando as ideias e a informações que fornecem, pois são capazes de expor e serem transparentes uns com os outros se sentindo confortáveis.

Propiciar momentos de troca de informações, lançando pautas pertinentes nas reuniões será importante para um bom aproveitamento da equipe, pois quanto mais se busca colher desse grupo uma relação interpessoal produtiva, mais úteis se tornarão e mais amigável será o relacionamento. Os conflitos poderão ser resolvidos de forma mais simples pela transparência nas informações fornecidas e assim será possível estabelecer uma relação de confiança entre todos.

Nas figuras 5a e 5b estão os gráficos que representam o quadrante EU OCULTO.

Figura 5 – Gráficos com resultados EU OCULTO.

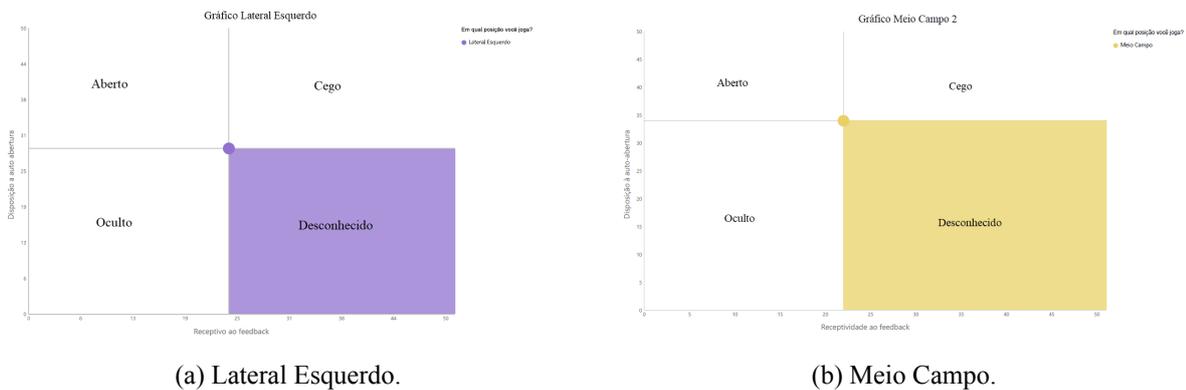


Fonte: Próprio Autor

Os integrantes que possuem a personalidade EU OCULTO com 18.18% dos atletas analisados, ficou como sugestão atribuir tarefas relacionadas a análise do grupo, responsáveis por analisar os resultados obtidos em cada partida, promover reuniões juntamente com a gestão expondo o rendimento da equipe, funcionalidades, acredito que a equipe melhorará em diversos aspectos relacionados ao rendimento. Faz-se importante também que a gestão tenha um olhar criterioso com relação a esse grupo de personalidade promovendo fortalecimento da auto confiança e do seu crescimento.

Para os que se apresentaram no quadrante EU DESCONHECIDO como mostra as figuras 6a e 6b, que tiveram representação de 18,18% é importante que tracem metas e dinâmicas relacionadas ao espírito de liderança, e estratégias que garantam um dinamismo para o grupo e melhore o relacionamento.

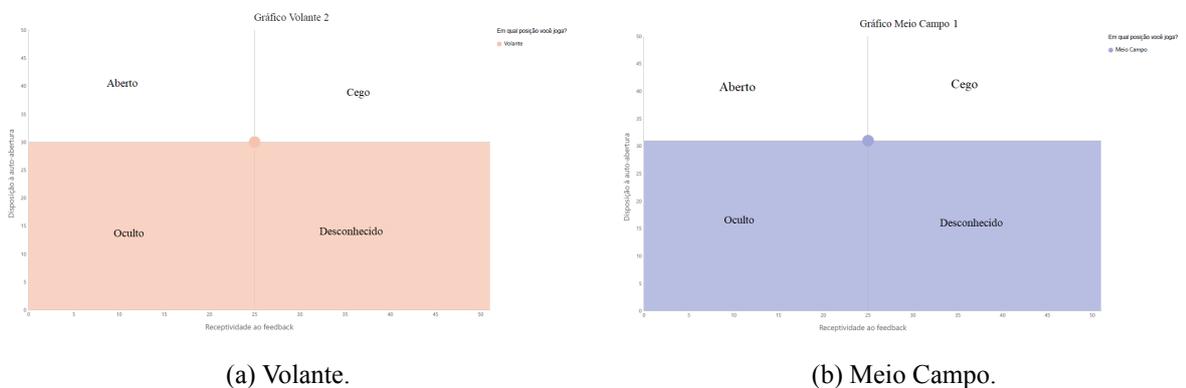
Figura 6 – Gráficos com resultados EU DESCONHECIDO.



Fonte: Próprio Autor

As figuras 7a e 7b mostram os atletas que estão no quadrante EU OCULTO e EU DESCONHECIDO também representados com 18,18%, onde requer uma maior atenção com relação a distribuição de tarefas, com isso, selecionar um trabalho que envolva o auto conhecimento, promovendo dinâmicas que exercitem as reações nas mais diversas situações, com momentos de reflexão de atitudes e do próprio comportamento tornará o desbloqueio mais eficaz levando o atleta a se inserir no quadrante do EU ABERTO que é o ideal e desejado dentro de uma equipe.

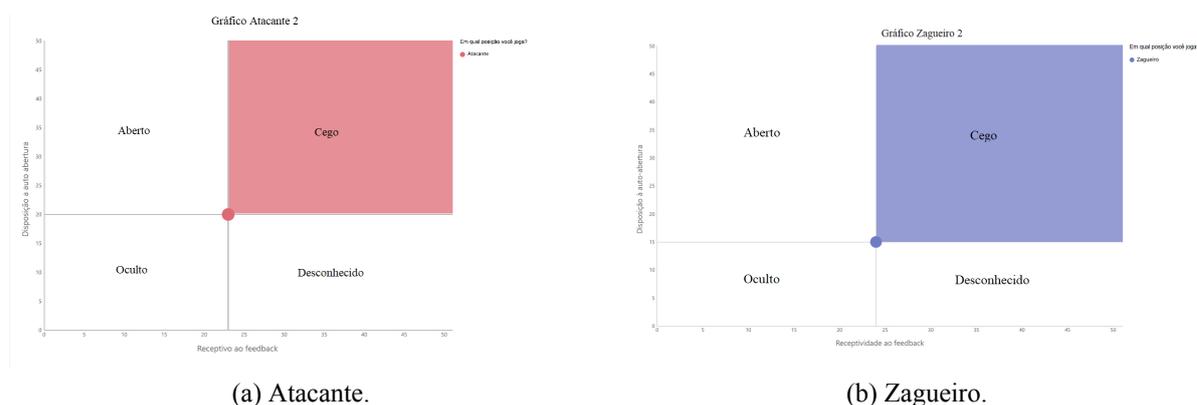
Figura 7 – Gráficos com resultados EU OCULTO e EU DESCONHECIDO.



Fonte: Próprio Autor

Por fim com 18,18% dos atletas, para o grupo do quadrante EU CEGO representados pelas figuras 8a e 8b, foi sugerido momentos de conversas onde aumentariam o grau de abertura entre os indivíduos com a troca de informações e *feedback*, e o desenvolvimento de atividades que explorem a comunicação voltada para as inseguranças e fortalecimento da confiança.

Figura 8 – Gráficos com resultados EU CEGO.



Fonte: Próprio Autor

Levaram em conta também que era importante buscar novos integrantes para o time, redividirem os grupos de acordo com a idade, reorganizar os jogos, os campeonatos, e até mesmo pensaram na possibilidade de formar uma nova comissão técnica pensando dessa vez de forma fundamentada.

Assim, acredito que trazer um novo olhar para a equipe relacionando o comportamento com a comunicação foi muito importante para que pensassem sobre o time com objetivos mais claros, de forma específica, encontrando melhores alternativas para os conflitos.

Ao final do estudo e me despedindo da equipe, a gestão me relatou que tinha selecionado um grupo que consideravam mais comunicativos e assíduos de acordo com os graus de abertura estudadas e uma melhor observação acerca do time, para buscarem nas autoridades competentes respostas sobre possíveis investimentos que já estavam previstos, mas que ainda não tinham obtido repostas.

Portanto, colocando em prática a teoria, aplicando a ferramenta Janela de Johari aliada aos recursos tecnológicos, buscando uma equipe para a aplicação do questionário e lançar os resultados, foi possível realizar a pesquisa e proporcionar uma abertura de possibilidades para melhora na relação interpessoal.

Os resultados obtidos demonstrados através dos gráficos podem gerar um novo olhar sobre a equipe de forma individualizada, estudando as personalidades, principalmente o quadrante EU OCULTO e EU DESCONHECIDO sendo importante que reflitam sobre atitudes e características que podem ser resolvidas de forma dinâmica, podendo melhorar significativamente o relacionamento.

A partir dos quadrantes encontrados em cada integrante da equipe será possível trabalhar de forma mais individualizada, apresentando de maneira mais fundamentada as características possivelmente apresentadas através dos quadrante em que se encontram.

Os gráficos foram mostrados para a equipe apresentando as características principais de cada personalidade baseando-se nas teorias de FRITZEN (1992), ficaram todos muito interessados e pontuaram que até então nunca tinham parado para pensar sobre certas atitudes recorrentes e que tentariam refletir mais para tomada de certas decisões seja no jogo ou no convívio com a equipe.

A gestão ficou surpresa com os resultados e disseram que nunca imaginaram que um estudo sobre as personalidades focado na comunicação poderiam de fato influenciar e ajudar no rendimento da turma. Acredito que melhores resultados seriam obtidos se tivessem um profissional qualificado na área acompanhando, mediando e interferindo dia a dia da equipe, mas essa pesquisa se transformou em um ponta pé inicial para despertarem sobre como o time pode sempre buscar melhorar trabalhando corpo e mente de forma conjunta.

Promoveram mais reuniões com novas estratégias para a busca de um time mais organizado e estruturado, e além disso colocou no papel sobre as possibilidades da criação de uma página nas redes sociais contendo entrevistas dos próprios jogadores sobre as expectativas, anseios, *feedbacks* dos treinos e dos torneios, novas ideias eram lançadas.

Foi selecionado um grupo pela gestão para criação de metas, visando a melhoria das possíveis falhas que fazem com que percam nos jogos, e um outro grupo em conjunto com a gestão para buscarem respostas dos possíveis investimentos que estão previstos.

Assim, com os resultados de cada integrante disponível nos gráficos, e com a exposição do que representava cada área de quadrante de forma dinâmica e contextualizada para toda a equipe, foi possível que cada um conhecesse melhor a si mesmo, podendo perceber as atitudes e de que forma os outros estão lidando com esse comportamento coletivamente.

Todos de certa forma passaram por um processo de auto conhecimento, raciocinando e discutindo por um longo tempo de que forma os resultados da pesquisa poderiam ajudá-los. A gestão comentou que durante esse tempo na presidência ainda não haviam presenciando tanto interesse acerca de um assunto que até então não era conhecido e levantado como pauta nas reuniões.

O time Guarani atualmente luta por novos ideais e a gestão tem buscado cada vez mais a união da equipe por meio de estratégias que viabilizem esse processo. O técnico relatou ao final que as sugestões e o *feedback* da aplicação do questionário foram muito pertinentes para poderem reformular o perfil do time, tendo em vista que apresentavam muitas tentativas falhas de melhoras para o time pois não pensavam que eram importante avaliar o perfil e a comunicação de cada integrante.

Finalizando este tópico, concluo que os resultados obtidos puderam proporcionar momentos de observação, reflexão, direcionamento, troca de saberes sobre temas que consideravam pertinentes para possíveis melhorias do desenvolvimento físico e intelectual da equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho buscou-se apresentar a importância do estudo da comunicação entre as equipes esportivas com o objetivo de compreender os atletas do time Guarani, podendo a partir dos resultados buscar alternativas que possam promover um melhor relacionamento, e assim todos buscarem objetivos em comum, que vai desde vencer as partidas, como também buscar melhorias que proporcione para o time uma valorização e aperfeiçoamento da estrutura.

Os objetivos traçados no início da pesquisa deram um direcionamento para o decorrer do trabalho, e assim foi possível relacionar a comunicação dos jogadores com a ferramenta Janela de Johari, aprofundando sobre o tema e embasando sempre nas teorias propostas pelos criadores e estudiosos.

As estratégias utilizadas influenciaram diretamente nas melhorias da comunicação e do aperfeiçoamento da gestão e da equipe. E assim, na conclusão deste trabalho é possível dizer que os objetivos foram alcançados, devendo sempre ser discutidos a medida que a equipe necessite, para continuarem avançando.

Muitas conquistas ainda estão por vir, mas é possível concluir até então que aliar a tecnologia e o estudo do comportamento nos projetos esportivos podem contribuir efetivamente para a melhora do desenvolvimento das equipes. O investimento de políticas públicas voltadas para o lazer e o esporte, principalmente nos distritos ainda é algo que deve ser muito discutido e melhorado, infelizmente, por muitas vezes essas pessoas são esquecidas pelas autoridades públicas.

Com o estudo da personalidade desses integrantes, torna-se possível explorar as principais características provenientes daquelas personalidades, e promover momentos que estimulem o espírito de liderança, de buscas pelas principais carências do time e de transformar aquele time em uma família que luta em conjunto, lapidando cada vez mais as atitudes que tragam benefícios para a equipe.

As expectativas é que um dia as equipes amadoras ou não, tenham uma estrutura com profissionais capacitados e qualificados na área, traçando os perfis dos atletas acompanhando de perto e de forma contínua, trabalhando sempre em conjunto com a gestão, trazendo estudos sobre o Comportamento Organizacional que possam contribuir cada vez mais com desenvolvimento integral das equipes.

Concluo considerando que ao trabalhar com essa equipe é válido que seja criado também um projeto que perdure por mais tempo, pois trará resultados a longo prazo e poderá auxiliar de forma mais efetiva, podendo traçar objetivos que possam ser colocados em prática aprimorando os conhecimentos adquiridos ao longo do projeto.

Foi muito gratificante realizar esse trabalho, pois possibilitou um aprofundamento sobre os temas em questão, me sentindo privilegiado em poder ajudar uma equipe da minha cidade que muitas vezes se sentia desamparada e trazer questões problematizadoras que fizessem refletir sobre os comportamentos que poderiam afetar o bom desenvolvimento da equipe.

5.1 Sugestão de trabalhos futuros

O estudo após a demonstração dos resultados e um novo planejamento feito pela gestão da equipe analisada, demonstrou melhora na comunicação, trazendo um novo olhar individualizado na forma com que os atletas se interagem. Aqui aponto sugestões para a realização de trabalhos futuros:

1. Criação de uma plataforma online para aplicação de testes de gestão de pessoas.
2. Realizar o teste de forma periódica para poder comparar os resultados após as intervenções realizadas nas equipes.
3. Expandir o projeto trazendo um acompanhamento com profissionais de outras áreas que envolvem o estudo do comportamento e da comunicação.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. d. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 237–275, 2004.
- ALBUQUERQUE, L. C. E. de; BRITO, B. C. A. de; LEITE, S. N. Aplicativo janela de johari: instrumento inovador no processo de feedback1. 2016.
- ANTÃO, J. Comunicação na sala de aula. **Porto: Edições Asa**, 2001.
- BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2008.
- BARNLUND, D.; LITTLEJOHN, S. Fundamentos teóricos da comunicação humana. **Littlejohn, SW Teorias de comunicação interpessoal. Rio de Janeiro: Zahar**, 1978.
- BARROS, D. B. d. Oficina de liderança. 2016. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4891045-Uma-forte-lideranca-faz-com-que-uma-bo-a-empresa-seja-ainda-melhor-da-mesma-forma-que-uma-fraca-lideranca-reduz.html>>. Acesso em: 2021-09-14.
- BERGUE, S. T. Cultura e mudança organizacional. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010.
- BRITO, B. C. A. de; ALBUQUERQUE, L. C. E. de; OLIVEIRA, A. G. de. Janela de johari e relações interpessoais nas organizações: a teoria como proposta prática aplicada à empresa folha interior1. 2014.
- CARMAGNANI, R.; DANIEL, M. Ser para o outro. **São Paulo: Edições Loyola**, p. 32–3, 1992.
- CARRON A. V. & HANSENBLAS, H. A. Group dynamics in sport. 2ª edição. **Fitness Information Technology. WVZ6504USA**, (1998).
- CHELLADURAI, P. **Managing Organizations: For Sport and Physical Activity a Systems Perspective**. [S.l.]: Routledge, 2014.
- CORRÊA, M. L.; DANDARO, F.; MORAES, F. F. Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica "Diagnóstico Acadêmico"**, julho a dezembro, 2013.
- FONTANETTI, G. Liderança no futebol: uma relação entre técnico e atleta. Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2015.
- FRITZEN, S. J. Janela de johari. **Rio de Janeiro: Vozes**, p. 115, 1992.
- HANNECK, C.; GHEDINI, M. Janela de johari: Uma ferramenta da psicologia aplicada à administração. **Anais da Jornada Científica dos Campos Gerais**, v. 15, 2017.
- HARRIS, D. V. Por guê praticamos deporte? **Barcelona. Ed. Jims**, 1980.
- HOSHINO, E. F.; VISSOCI, J. R. N.; PESTILLO, L.; OLIVEIRA, L. F. V. D. Coesão e esporte de rendimento: Uma análise de uma equipe de futsal. 2007.
- LUFT, J. **Of Human Interaction: The Johari Model Paperback**. [S.l.]: Mayfield Publishing Co, 1969.

- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. [S.l.]: Duas Cidades, 1981.
- MARQUES, M. G.; SEMINOTTI, N.; CEMIN, M. R.; BECKER, B.; LEHNEN, A. M. Estudo descritivo das relações interpessoais de um time de futebol juvenil de um clube de porto alegre. **Lecturas: Educación física y deportes**, Tulio Guterman, n. 114, p. 9, 2007.
- MARTÍN-BARÓ, I. **Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica II**. [S.l.]: UCA editores San Salvador, El Salvador, 1989.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; JR, H. J. C. Estrategia, estrutura e processo organizacional. v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.
- MONTEIRO, C. C.; MARQUES, J.; LOURENÇO, H. J.(2008). **Fundamentos de Comunicação**, 2008.
- QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. Comportamento organizacional. **Gestão do Capital Humano, Curitiba**, v. 5, p. 1–15, 2002.
- REICHERT, D. G.; BOSCO, A. I. J. D. Comportamento organizacional: Levantamento bibliométrico dos artigos publicados no spell de 2014 a 2016. 2016.
- RIOUX, G.; CHAPPUIS, R. La cohésion de l'équipe. Paris, J.Vrin, 1979.
- ROCCO, J. A. Gestão estratégica da comunicação nos principais clubes de futebol do brasil: muito marketing, pouca comunicação. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 1, n. 1, p. 64–78, 2016.
- SIMÕES, A. C. Esporte: Análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, v. 8, n. 1, p. 17–29, 1994.
- SINGER, R. Sport psychology: an integrated approach. In: **Serpa, S.; Alves, J.; Ferreira, V. e Brito, A. Proceedings of the 8th world congress in sport psychology**. [S.l.: s.n.], 1993. p. 131–146.
- SINGER, R. N. **Psicologia dos esportes: mitos e verdades**. [S.l.]: Harper & Row do Brasil, 1982.
- TORQUATO, G. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. são paulo: Pioneira, 1991. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VEALEY, R. S. Personalidade e esporte: uma visão abrangente. **Avanços na psicologia do esporte**, p. 25–60, 1992.
- VENTURELLA, C. Processos grupais em organizações. 2011.
- VIEIRA, J. Â.; ANJOS, A. C.; SILVA, L. C. O. Comportamento organizacional: Diferenças na produção empírica entre psicologia e administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Universidade Federal Fluminense, v. 10, n. 3, p. 152–162, 2016.
- VIEIRA, L. F.; VISSOCI, J. R. N.; OLIVEIRA, L. P. d.; VIEIRA, J. L. L. Psicologia do esporte: uma área emergente da psicologia. **Psicologia em estudo**, SciELO Brasil, v. 15, p. 391–399, 2010.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J. Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva (3a. edição ed.). **RJ, RJ, Brasil: Saraiva**, 2012.

WALTER, M. R. Diagnóstico do perfil de personalidade de atletas de esportes individuais e coletivos. 1992.

WEINBERG, R.; GOULD, D. Fundamentos da psicologia aplicada ao exercício e ao esporte. **Porto Alegre: ARTMED**, 2001.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem**. [S.l.]: Editora Sextante, 2005.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. [S.l.]: Sextante, 2013.

APÊNDICE A – MATERIAL PARA ANÁLISE

A.1 - Termo de consentimento para análise da personalidade utilizando Janela de Johari

Por meio desta carta, gostaria de pedir sua disposição para participar do trabalho de conclusão do curso de Sistema de Informação na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). O título de trabalho é “**Janela de Johari: uma ferramenta utilizada para análise dos perfis de atletas de esportes coletivos**”, conduzido pelo discente Otávio Augusto Leite, sob a orientação do Professor Erinaldo Barbosa da Silva.

O objetivo deste trabalho é tornar mais efetivo o processo de gerenciamento de pessoas, principalmente as que integram equipes de esportes coletivos. Com isso, solicitamos o seu consentimento para participar dessa etapa respondendo as questões no formulário apresentado. Para decidir sobre o seu consentimento, é importante que você conheça as seguintes informações.

Os dados coletados durante a pesquisa serão destinados estritamente à atividade de análise da personalidade e nenhum dado pessoal será divulgado.

Os resultados coletados na pesquisa poderão ser divulgados em encontros científicos, congressos, simpósios e seminários. Porém, a divulgação desses resultados pauta-se no respeito à privacidade e o anonimato dos participantes será preservado em qualquer documento.

A sua participação não é obrigatória, e você poderá desistir de participar a qualquer momento, sem trazer nenhum prejuízo em relação à avaliação. Estamos à disposição para esclarecimento de quaisquer dúvidas através do email **otavioaugusto.leite234@gmail.com**.

De posse dessas informações, gostaríamos que você se pronunciasse acerca de sua participação no referido trabalho.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação no trabalho e desejo participar voluntariamente, podendo desistir de colaborar a qualquer momento.

Não desejo participar do trabalho

Diamantina, _____ de _____, de 2021

Participante

Otávio Augusto Leite

Discente do curso de Sistemas de Informação - UFVJM

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Figura 9 – Questionário Janela de Johari parte 1

1. Se um de meus amigos tem um "conflito de personalidade" com um conhecido de ambos com o qual é importante se dar bem. O que eu faria?	
A ()	Diria a meu amigo que considero que ele tem responsabilidade parcial nos problemas com esta pessoa e procuraria fazê-lo ver de que forma esta pessoa foi afetada.
B ()	Não me envolveria, pois eu não seria capaz de continuar me dando bem com ambos, uma vez que decidi o caminho que devo seguir.
2. Se recentemente eu tive uma disputa acalorada com um dos meus amigos e percebo que ele ficou com dúvidas a meu respeito, desde aquele dia, que faria?	
A ()	Evitaria que as coisas piorassem chamando a atenção para o seu comportamento, mas deixaria que tudo se resolvesse por si mesmo.
B ()	Chamaria a atenção sobre o seu comportamento e perguntaria como ele sente que a disputa afetou nossas relações.
3. Se um amigo começou a se esquivar e isso trouxe atitudes de afastamento, o que eu faria?	
A ()	Diria-lhe o que penso sobre seu comportamento e perguntaria o que ele pensa.
B ()	Imitaria sua conduta e faria com que nossos encontros fossem rápidos e espaçados, da maneira como ele prefere.
4. Se estou conversando com dois amigos e um deles traz à tona um problema pessoal meu que envolve o outro amigo, do qual ele não está inteirado, o que eu faria?	
A ()	Mudaria de assunto habilmente e estimularia ao amigo que tocou no assunto a fazer o mesmo.
B ()	Informaria ao amigo que ele não está inteirado sobre o assunto, sugerindo que tratássemos do assunto mais tarde.
5. Se um amigo me diz que, em sua opinião estou fazendo coisas que me tornam menos eficiente do que poderia ser em minhas relações sociais, que faria eu?	
A ()	Pediria que me explicasse, detalhadamente, o que ele observou e sugerisse as mudanças que devo fazer.
B ()	Ficaria sentido com a crítica e explicaria porque me comporto assim
6. Se um dos meus amigos aspira um posto em nossa organização para o qual considero que não está qualificado, e se ele foi indicado para este posto pelo nosso chefe, o que eu faria?	
A ()	Não mencionaria meu receio nem ao meu amigo nem ao chefe e deixaria que eles tomassem a decisão final.
B ()	Faria ver, a meu amigo e ao chefe meu receio e deixaria que eles tomassem a decisão final.
7. Se percebo que um dos meus amigos começa a ser desleal comigo e com outros amigos e nenhum deles lhe chama a atenção, que faria eu?	
A ()	Perguntaria a várias pessoas como vêem a situação para saber se elas também consideram desleal o que ele está fazendo.
B ()	Não perguntaria a outros sobre o que pensam de nosso amigo, mas esperaria que eles comentassem o fato comigo.
8. Se estou preocupado com alguns assuntos e um amigo me diz que estou começando a parecer irritado e que estou aborrecido com coisas sem importância, que eu faria?	
A ()	Diria-lhe que tenho estado preocupado e, provavelmente, nervoso por algum tempo e que preferiria não ser incomodado.
B ()	Escutaria suas queixas, contudo, não me preocuparia em lhe explicar minhas atitudes.
9. Se eu escutasse meus amigos discutirem um boato negativo a respeito de um outro amigo, o qual sei que poderia lhe prejudicar, e ele perguntasse o que sei a respeito, que eu faria?	
A ()	Diria-lhe que não estou sabendo do assunto e lhe confortaria dizendo que ninguém poderia acreditar num boato como esses.
B ()	Diria-lhe exatamente o que escutei, quando escutei e de quem escutei.
10. Se um amigo afirma que tenho um traço de personalidade indesejado, o qual é importante modificar, que eu faria?	
A ()	Consideraria seus comentários inoportunos e evitaria discutir esse assunto
B ()	Falaria sobre o assunto abertamente com ele, procurando compreender de que forma esse traço de personalidade o afeta.

Fonte: Barros (2016)

Figura 10 – Questionário Janela de Johari parte 2

11. Se minhas relações com um amigo fossem abaladas por sucessivos conflitos sobre um problema importante para ambos, o que eu faria?	
A ()	Tomaria cuidado nas conversas com ele, para que esse problema não surgisse novamente e piorasse nossas relações.
B ()	Assinalaria os pontos de controvérsia que abalam nossa relação, sugerindo que discutíssemos até conseguir resolvê-los.
12. Se durante uma discussão com um amigo, sobre seus problemas de comportamento ele sugerisse que abordássemos meus problemas de comportamento, o que eu faria?	
A ()	Trataria de conservar a discussão fora dos meus problemas, dando a entender que outros amigos, freqüentemente, abordam esses assuntos.
B ()	Receberia bem a oportunidade de ouvir a opinião a meu respeito e estimularia seus comentários.
13. Se um amigo começasse a falar sobre os seus sentimentos de desapontamento em relação a outro amigo, e eu estivesse francamente de acordo, o que eu faria?	
A ()	Ouviria e também expressaria meus sentimentos, de modo que ele conhecesse o meu ponto de vista.
B ()	Ouviria, mas não expressaria meus pontos de vista e opiniões negativas, uma vez que ele poderia comentar com o outro.
14. Se fosse espalhado um boato negativo a meu respeito, e eu suspeitasse de que um dos meus amigos o teria escutado, o que eu faria?	
A ()	Evitaria mencionar o problema e esperaria que ele resolvesse me comunicar, se quisesse.
B ()	Correria o risco de ofendê-lo, perguntando-lhe diretamente o que estaria sabendo sobre o assunto.
15. Se observando um amigo, eu considerasse que ele está agindo de maneira prejudicial à suas relações pessoais, o que eu faria?	
A ()	Correria o risco de ser considerado um intrometido e lhe diria o que observei, bem como as minhas reações frente a isso.
B ()	Guardaria minhas opiniões para não parecer que interiro em assuntos que não são da minha competência.
16. Se estivesse conversando com amigos, e um deles, inadvertidamente, mencionasse um problema pessoal, no qual eu estaria envolvido, mas sem ter conhecimento, o que eu faria?	
A ()	Iria pressioná-lo para que me informasse sobre o problema e suas opiniões a respeito.
B ()	Deixaria a critério de meus amigos me informarem ou não, dando-lhes opção para que mudassem de assunto se desejassem.
17. Se um amigo se mostrasse preocupado, aborrecido com coisas aparentemente sem importância e irritado comigo e com outros sem uma causa real, o que eu faria?	
A ()	Trataria o amigo com cautela, supondo que ele estivesse com problemas passageiros, que não são da minha competência.
B ()	Trataria de falar com ele a respeito e lhe mostraria como seu comportamento estava afetando as pessoas.
18. Se certos hábitos de um amigo comesassem a me desagradar, a ponto de afetar o prazer que sentia na sua companhia, o que eu faria?	
A ()	Não lhe diria nada diretamente, mas faria perceber os meus sentimentos, ignorando-o cada vez que manifestasse os hábitos que me desagradam.
B ()	Manifestaria meus sentimentos de maneira aberta e franca, visando manter nossa amizade agradável e com satisfação.
19. Em uma discussão sobre o comportamento com um bom amigo, o que eu faria?	
A ()	Evitaria mencionar seus defeitos e imperfeições de modo a não ferir seus sentimentos.
B ()	Apontaria seus defeitos e imperfeições de forma que ele pudesse melhorar sua habilidade no trato com as pessoas.
20. Sabendo que poderia ser designado para um importante cargo dentro de nosso grupo e percebendo que meus amigos começavam a mudar de atitude comigo, o que eu faria?	
A ()	Discutiria minhas limitações com meus amigos, a fim de que pudesse descobrir aspectos nos quais devo melhorar.
B ()	Trataria de descobrir sozinho minhas imperfeições, de maneira que pudesse superá-las.

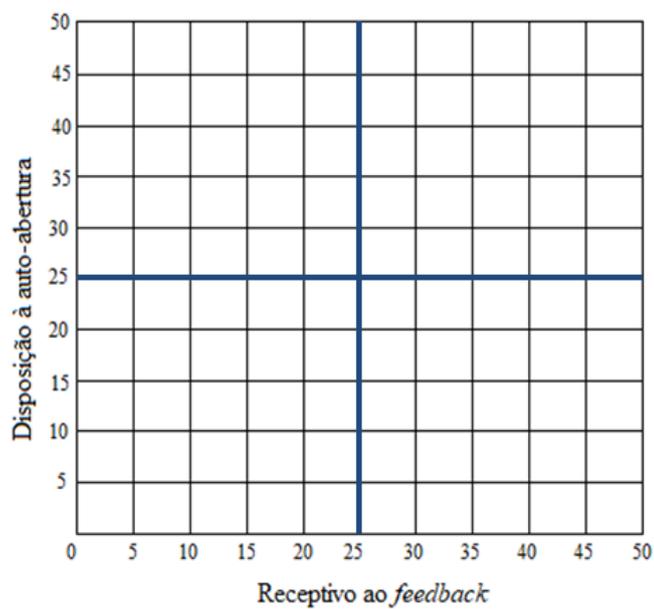
Fonte: Barros (2016)

Figura 11 – Tabulação do questionário Janela de Johari

RECEPTIVIDADE AO FEEDBACK		DISPOSIÇÃO À AUTO-ABERTURA	
2.B		1.A	
3.A		4.B	
5.A		6.B	
7.A		9.B	
8.B		11.B	
10.B		13.A	
12.B		15.A	
14.B		17.B	
16.B		18.B	
20.A		19.B	
Total		Total	

Fonte: Barros (2016)

Figura 12 – Gráfico da Janela de Johari



Fonte: Barros (2016)

