Vol. 0, nº 300 quarta-feira, 8 de julho de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

IDEIAS DE HARVARD

Gentileza no trabalho em equipe: o que um experimento sugere

Matt Andrews e Salimah Samji, da Harvard Kennedy School, testaram em um programa de aprendizagem com 18 participantes se pequenos atos intencionais de gentileza fortalecem relações e segurança psicológica em equipes que resolvem problemas públicos reais. O estudo é pequeno,…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Gentileza no trabalho em equipe: o que um experimento sugere 1

Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 300
00300 >
9 773086 929008

Equipes públicas lidam com problemas difíceis, que exigem confiança para admitir erros, pedir ajuda e testar ideias. Será que gestos pequenos e deliberados de gentileza entre colegas ajudam a criar esse ambiente? Matt Andrews, senior lecturer da Harvard Kennedy School (HKS) conhecido pela abordagem PDIA (adaptação iterativa orientada a problemas), e Salimah Samji publicaram em julho de 2026 o working paper "Kindness as a Relational Capability in Collaborative Work". A análise a seguir se baseia no resumo da publicação, porque o texto completo não pôde ser aberto.

A ideia em resumo

Os autores propõem enxergar a gentileza como **uma capacidade relacional da equipe**, e não só como virtude individual. Ou seja: um modo de se relacionar que ajuda times a colaborar, aprender e resolver problemas. Para testar a ideia, fizeram um experimento de campo dentro de um programa de aprendizagem de três meses, no qual 18 pessoas trabalharam em equipes sobre problemas públicos reais.

O que a pesquisa mostrou

Cada participante recebeu um colega e praticou atos intencionais de gentileza com ele. Depois, todos refletiram sobre os atos que deram e receberam. Segundo o resumo, os achados sugerem que:

- atos relativamente pequenos produziram efeitos relacionais substanciais;
- os participantes relataram mais reconhecimento, apoio, incentivo e sensação de pertencimento;
- os efeitos mais fortes vieram de gestos que mostravam atenção, memória e compreensão do outro, ou seja, os que mostravam que alguém tinha prestado atenção de verdade;
- a repetição dos atos contribuiu para segurança psicológica e para normas de apoio mútuo.

Os autores sugerem que pequenos atos podem influenciar as normas do time e a capacidade de colaborar, e não apenas o bem-estar de cada pessoa. O resumo não informa quais atos foram feitos, como os efeitos foram medidos nem se houve comparação com um grupo que não fez a prática. Por isso, os resultados devem ser lidos como relatos de participantes em um estudo exploratório.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 300 (8 jul. 2026)

Como aplicar no Brasil

As sugestões abaixo são adaptação da Evoluta, não do estudo. A prática é de baixo custo e não depende de lei. Pode ser testada em equipes de prefeitura, câmara ou autarquia, especialmente aquelas que passam por reorganização, projetos novos ou rotinas de muita pressão.

- **Escolha uma equipe e um período curto,** como quatro a seis semanas, e explique o propósito: fortalecer a colaboração, não "ser simpático". A participação deve ser voluntária.
- **Forme duplas** (sorteadas ou escolhidas pelo grupo) e peça um gesto intencional por semana: lembrar de algo que o colega disse, oferecer ajuda numa tarefa que ele mencionou, reconhecer um trabalho que passou despercebido, avisar de uma informação útil.
- **Priorize gestos de atenção.** O estudo indica que o que pesa mais é mostrar que se prestou atenção ao outro. Elogios genéricos, que o estudo não testou, podem pesar menos.
- **Reserve dez minutos de reflexão** ao fim da semana, em dupla ou em roda: o que dei, o que recebi, o que mudou na forma de trabalhar.
- **Ligue a prática a um problema real do time**, como um fluxo de atendimento ou um prazo de prestação de contas, para que a confiança ajude a trabalhar melhor, não só a conviver melhor.
- **Observe resultados simples:** clima, participação em reuniões, rapidez na troca de informação, e uma pergunta curta sobre se as pessoas se sentem à vontade para dizer que não sabem algo.
- **O gestor entra no exercício,** sem usá-lo para avaliar pessoas. A gentileza é combinada, voluntária e fora de qualquer nota de desempenho.

Cuidados e limites

É um estudo pequeno (18 pessoas), dentro de um programa de aprendizagem que já reúne gente motivada, e as informações públicas são só o resumo. Gentileza não substitui condições dignas, carga de trabalho razoável, gestão justa e canais de denúncia de assédio; usada como substituto desses itens, vira cosmética. Atos que parecem artificiais ou obrigatórios podem ter efeito contrário, e o ambiente precisa permitir que alguém diga "hoje não quero participar". Em caso de conflito grave ou assédio, a resposta é apuração, não dinâmica de grupo. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Kindness as a Relational Capability in Collaborative Work — Harvard Kennedy School, BSC Working Paper Series (hks.harvard.edu)
Kindness as a Relational Capability in Collaborative Work (repositório DASH, Harvard) — Harvard University, DASH (dash.harvard.edu)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Comunicação Interna e da Mudança
Informação clara aos servidores durante reformas, novos sistemas e mudanças de rotina.

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 300 (8 jul. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line