

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O PAPEL DA LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES

Autora: Maria Silene Tomacheuski

Projeto apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner

CURITIBA
2004

“Liderança é a combinação de estratégia e caráter. Se você precisar escolher uma, fique sem estratégia.”

H. Norman Schwarkkopf

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento aos colaboradores para o desenvolvimento deste trabalho:

Ao Prof. Pedro José Steiner, pela orientação.

Ao curso de pós-graduação de Gestão Empresarial, professores e funcionários.

À Universidade Federal do Paraná.

E aos demais que participaram.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	01
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	02
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	02
1.2.1 Objetivo Geral.....	02
1.2.2 Objetivos Específicos.....	02
1.3 JUSTIFICATIVA.....	02
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA	04
2.1 O QUE É SER LÍDER.....	04
2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA.....	05
2.3 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER.....	06
2.4 O COMPORTAMENTO DE UMA EQUIPE NA TOMADA DE DECISÃO.....	09
2.5 ESTÁGIO DE CRESCIMENTO DA EQUIPE.....	09
2.6 DIVERSIDADE NAS EQUIPES.....	12
2.7 ERROS NO GERENCIAMENTO DE EQUIPE.....	13
2.9 ASSETIVIDADE NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	15
2.10 FEEDBACK OPERACIONAL.....	19
2.11 CLIMA CRIATIVO ORGANIZACIONAL.....	19
2.12 APRENDIZADO PESSOAL E ORGANIZACIONAL.....	22
2.13 O EMPOWERMENT NO DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.....	23
CAPÍTULO III – CONCLUSÃO	26
DOCUMENTOS CONSULTADOS	27

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Em organizações fortes os dias das hierarquias de comando e obediência acabaram, as empresas altamente competitivas de hoje são organizações que se tornaram ágeis e enxutas, essas empresas eliminaram níveis improdutivos de gerenciamento e atribuíram aos seus funcionários a responsabilidade pela tomada de decisões inteligentes e pela ação eficaz.

Os líderes bem-sucedidos, estejam eles dentro ou além dos muros de sua organizações, são aqueles que lideram orientando as pessoas para avaliarem a realidade de uma situação e para desenvolverem um curso de ação benéfico, e depois as motivarem para executar as ações.

Dentro da organização os colaboradores de frente em geral sabem mais sobre as peculiaridades de qualquer parte da operação do que as de alto escalões, o pessoal de frente são os que reconhecem desafios e oportunidades. Também são eles que possuem a experiência e o conhecimento necessário para propor as melhores respostas e detalhes do dia-a-dia de seus negócios.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O que é necessário para desenvolver a liderança nos indivíduos que trabalham em equipe dentro das organizações?

1.2 OBJETIVOS DE ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Colher informações relevantes para proporcionar um melhor aproveitamento do desempenho de uma equipe, através da atuação dos líderes em conjunto com os colaboradores, fator que pode ser o diferencial dentro de uma organização.

1.2.2 Objetivos específicos

Avaliar a teoria existente sobre a administração de equipes de trabalho, visando atingir todos os colaboradores dentro de uma organização com o comprometimento de todos e responsabilidade a qual só era tradicionalmente dada ao líder, ou seja, fazer com que todos devam estar engajados na busca de caminhos para crescer e se desenvolver.

1.3 Justificativa

Todos são líderes em alguma coisa. Em determinados períodos da vida é preciso exercer este papel à frente de uma equipe ou de uma comunidade, de uma empresa ou de uma família.

As organizações estão voltadas ao crescimento com mudanças internas ou externas para o desenvolvimento e a sobrevivência, para isso, é necessário que haja mudança no comportamento de seus líderes.

Para que essas mudanças obtenham o sucesso os líderes devem dar responsabilidade e compartilhar, à medida que essas pessoas aprendem mais habilidades e vêem que essas habilidades são úteis, podem trabalhar com sua confiança interior de que, mesmo que a organização não possa cuidar delas, elas

podem cuidar de si mesmas. Isto lhes dá um sentimento mais profundo de auto-estima e autoconfiança, busca informações dos vários membros da equipe e de outros colegas de trabalho.

Para o desenvolvimento das atividades é de suma importância conscientizar os responsáveis da comunicação diária entre as equipes e unidades. Essa comunicação deve ser feita de forma simples e precisa para que obtenha o entendimento de todos e não tenha várias interpretações. É necessário fazer com que os funcionários sintam que são importantes para a organização e acabem assumindo um comprometimento com a empresa.

O trabalho em equipe hoje ganha grande escala dentro de uma organização é o multiplicador de resultados e a grande dificuldade dos líderes é delegar responsabilidade a suas equipes para serem os seus próprios líderes, esse é o desafio em transformar os membros da equipe em seus próprios líderes.

É muito importante que todas as organizações estejam cientes da importância de um líder dentro de uma organização, independente de ser pequena, média ou grande empresa.

Para que as organizações ou até mesmo os funcionários não acabem saindo prejudicados de qualquer situação é necessário conscientizar que todos tenham o comprometimento de desenvolver suas tarefas com responsabilidades.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Uma única pessoa, usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer uma diferença em uma organização. Mas raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficiente para compreender tudo o que está envolvido em um processo. Assim num trabalho de equipe reúne as habilidades, talentos e conhecimentos para o atingimento de um objetivo comum.

O líder proporciona a integração da equipe criando um relacionamento mais saudável, visando maior aproveitamento da capacidade de cada membro, com isso a organização ganha com o aumento da produtividade e a satisfação de seus colaboradores.

2.1 O QUE É SER LÍDER

É fato observável por todos, que qualquer equipe ou grupo social, precisa ser dirigido por uma pessoa que os guie para atingir os objetivos comuns e satisfazer os interesses dos seus membros . A procura de um líder por grupo recém-formado é quase ato reflexo, o qual tem raízes muito profundas.

Desde os tempos mais remotos da tribo primitiva, os homens tiveram chefes; além disso, desde o nascimento, a criança está acostumada a obedecer aos pais e aos professores, até acabar os estudos, efetuando-se uma simples transferência da autoridade pedagógica à autoridade de equipe.

As pessoas em grande maioria, estão acostumadas a ser dirigidas e sentem-se desajustadas quando têm de tomar decisões, apesar de se considerarem independentes, por serem adultas. Os indivíduos que possuem autonomia real são relativamente poucos e são mais frequentes entre os dirigentes do que entre os dirigidos.

Evoluir a equipe, para fazê-los passar de simples subordinados á uma equipe consciente de suas responsabilidades e da sua posição na organização, é tarefa primordial do líder. Além da necessidade psicológica que os indivíduos e as equipes sentem ao serem dirigidas dirigidas, existe também uma razão propriamente administrativa e racional: na consecução dos objetivos comuns as equipes, são necessária, dentro da divisão de trabalho, líderes que distribuam as

responsabilidades em função das características individuais; que coordenem os esforços das equipes e determinem o caminho a seguir.

Dentro de uma equipe o líder é a peça mestra, catalisadora das energias individuais. Deve-se por conseguinte, dar uma atenção toda especial aos líderes, quando se quer criar, modificar ou aperfeiçoar uma coletividade. Deve-se tomar cuidado, não somente na sua escolha, mas também na sua formação e no seu aperfeiçoamento.

Os líderes inspiram uma visão compartilhada, eles enxergam além do horizonte do tempo e imagem as oportunidades atraentes, que ele e seus seguidores encontrarão quando alcançarem um destino remoto. Eles têm o desejo de fazer com que algo aconteça, de mudar o jeito das coisas, de criar algo que ninguém criou antes.

Os líderes modelam o caminho, estabelecem valores de como sua equipe, colegas e clientes devem ser tratados. Criam padrões de excelência e depois estabelecem um exemplo para seguirem. Como mudanças complexas podem subjugar e sufocar a ação, os líderes planejam vitórias ,criando oportunidades.

Conseguir resultados extraordinários dentro da organização é um trabalho duro, para manter vivas a esperança e a determinação, os líderes sabem que a maior contribuição é de sua equipe para eles atingirem a subida ao topo.

2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA

Segundo Bergamini (1994), *Ajudar os colaboradores a assumirem responsabilidades*. A organização e seus colaboradores devem ser responsáveis por cumprir a missão global da organização, mas o líder deve trabalhar com os colaboradores de forma clara e precisa para que se cumpra as metas atribuindo responsabilidade pelos resultados, deixe que decidam, depois avalie junto com eles o sucesso obtido.

Ajudar a organização ampliada a focalizar o serviço para o mundo. Certificar de que há um imperativo social e econômico movendo a organização para a frente, isso facilitará a motivação dos colaboradores, porque hoje eles não buscam apenas um contracheque mas o sucesso profissional, eles querem agir em benefício da humanidade. O desejo de contribuir para além de si mesmo.

Lidere pelo exemplo ou sirva de modelo. Agir de maneira clara e precisa, ser coerente nas reuniões, não pode esperar que os colaboradores e a organização sigam a sua liderança se você mesmo não vive sua própria visão de valores.

Torne-se um mentor e construa uma organização de aconselhamento. Os colaboradores mais experientes devem ajudar os novatos, o aconselhamento fortalece as organizações, nutre a confiança e constói relacionamentos.

Dê poder as pessoas dentro da organização ampliada. Não há mais tempo suficiente para transferir todas as decisões para o topo da hierarquia organizacional. A maioria delas deve ser tomada localmente. Dar autonomia e responsabilidade aos colaboradores e ser bem-sucedido nas tarefas, o líder deve primeiro especificar o propósito e os princípios diretivos, e os colaboradores podem então tomar as decisões baseados nesses princípios.

Construa a confiança. A autonomia requer confiança. Mas como líder cria esse sentimento? Sendo ele mesmo confiável em primeiro lugar- sendo uma pessoa honrada e competente. Tornar-se confiável requer assumir compromissos e cumpri-los, a lealdade que o líder recebe em troca é muito mais valiosa que o dinheiro que a lealdade condicional pode comprar.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Segundo Drucker (1999), as características de um líder podem ser:

- **Auto-controle** - O líder é uma pessoa que controla as suas reações, que pensa bem antes de emitir uma opinião de grande responsabilidade. Ele não se deixa levar pelos seus impulsos; quando alguém fica malcriado com ele, procura, antes de tudo, compreender porque a pessoa, mesmo se for seu subordinado, se mostra irritada.
- **Empatia ou compreensão de outrém** – O líder procura estar sempre a par dos problemas de cada um e sabe fechar os olhos, quando alguém, que costuma trabalhar com calma e alta produção, fica durante uma semana com baixa produção e denota irritação, porque a sua esposa está doente, ou ainda, porque está com dificuldades financeiras. Enfim, o líder procura antes

de tudo compreender o ser humano, aproveitando as suas qualidades em benefício próprio e em benefício da coletividade.

- **Procura da humanidade** – O líder procura sempre obter o acordo de todos, evitando apoiar-se só na maioria, pois sabe que às vezes a minoria tem razão. Ele deixa a minoria ter sua oportunidade para conquistar a maioria; é o que acontece, por exemplo, quando se reúnem 20 engenheiros e 2 contadores para resolverem um problema orçamentário. Se os 20 engenheiros chegam a uma conclusão errada, cabe ao líder dar aos contadores, bastante força para convencer os engenheiros de que a realidade é diferente. Por isto, o líder reúne periodicamente os membros do grupo, discutindo francamente os assuntos, fazendo com que cada um se sinta responsável pelo seu setor e esteja convencido da sua utilidade e importância dentro da organização. Assim, eles sentem que fazem parte da direção e por isto cooperam ativamente.
- **Dar exemplo** – Entre as características pessoais do líder convém, ainda, lembrar que ele deve ter qualidades superiores à média do seu grupo, a fim de ser um exemplo. Para isto, o mestre que quer ser o líder de mecânica, tem que ser, de preferência, o melhor dos mecânicos. O que quer dirigir químicos, e ao mesmo tempo liderá-los, tem de entender muito mais de química do que o grupo; isto é necessário inclusive para poder transmitir novos conhecimentos aos colaboradores; neste sentido o líder também é um educador.
- **Atitude de respeito humano** – O líder respeita profundamente o ser humano. Trata-o com cortesia e delicadeza. É interessante notar que a atitude do líder tem uma importância fundamental no ambiente de trabalho e uma influência muito maior do que se pensa sobre as próprias atitudes de seus auxiliares, isto por várias razões:
- A primeira está no fato das pessoas imitarem, inconscientemente, os seus superiores, outra razão, se encontra no fenômeno de que quando uma pessoa diz um desaforo a outra, e esta pessoa, por razões diversas, não retruca com desaforo idêntico, gerando assim, uma carga emotiva, a qual fica contida dentro de si, quer dizer, fica num estado de tensão, tal que, na primeira oportunidade terá que desabafar, descarregando toda essa tensão

contra outra pessoa. Esta pessoa poderá ser um colega de trabalho ou outra pessoa. Este estado de tensão se transmite, então, de pessoa a pessoa como se fosse o vírus da gripe. Se o dirigente estiver em estado de tensão e descarregá-la sob a forma de cólera, por exemplo, contra um dos seus auxiliares, esta descarga será transmitida a toda equipe de trabalho, por uma espécie de ressonância do desrespeito à pessoa humana. Se pelo contrário, o líder souber manter a calma, sua atitude de respeito humano se transmitirá da mesma forma a equipe que dirige.

- **Enfrentar as tensões e conflitos** – Relações humanas muitas vezes são confundidas com “panos quentes”. Liderar, muito pelo contrário, consiste em criar tensões e não evitá-las. Cada vez que uma pessoa ou equipe tem objetivos para alcançar, nasce, com este objetivo, uma tensão. Liderar pessoas consiste ao mesmo tempo liderar tensões. Quando surge um conflito entre pessoas, o líder costuma reunir estas pessoas para analisar as causas do conflito, e resolvê-lo, com a participação de todos os interessados; criou pra isto um clima de franqueza e de compreensão mútua. “Só a participação traz a aceitação que leva a colaboração”.

Ou ainda, para Drucker (2001), os líderes inovadores apresentam:

- **FOCO** - A liderança se concentra em questões complicadas e em histórias de liderança de pessoal.
- **IDÉIAS**- Os líderes oferecem suas próprias idéias e desafios para suas equipes criarem seus próprios pontos de vista. Os programas de desenvolvimento são práticos. Os participantes e os líderes do programa trabalham em questões reais de negócios, não em casos.
- **VALORES** – Os líderes ajudam a equipe a lidar com a necessidade de integrar seus valores pessoais e os valores de suas unidades de trabalho. Os líderes falam abertamente sobre os paradoxos em valores contraditórios, tais como a iniciativa individual versus o trabalho em equipe.
- **VANTAGEM** – Os líderes ajudam as equipes solicitando-lhes que resolvam dilemas, tais como: o que fazer com as pessoas que se desempenham bem, mas não aderem aos valores da empresa.
- **ENERGIA** – Líderes ensinam estruturas subjacentes para a motivação.

2.4 O COMPORTAMENTO DE UMA EQUIPE NA TOMADA DE DECISÃO

As equipes para tomada de decisões têm sido largamente utilizados nas organizações, mas isso significa que esse processo gera decisões melhores do que aquelas tomadas por uma única pessoa.

Para Parker (1995), as equipes são capazes de gerar informações e conhecimentos mais completos, por agregar os recursos de diversas pessoas, as equipes conseguem mais entradas para o sucesso decisório. Além da quantidade de entradas, as equipes também trazem heterogeneidade ao processo. Oferecem maior diversidade de pontos de vista, isso cria oportunidade para um número maior de abordagens e alternativas a serem consideradas. As evidências indicam que o desempenho de uma equipe quase sempre supera aquele do mais competente dos indivíduos. Assim, as equipes geram decisões de qualidade mais elevada, aumentam a aceitação de uma solução.

Quanto à qualidade do processo decisório, as evidências confirmam, de maneira geral, a superioridade das equipes em relação aos indivíduos. As equipes geralmente produzem mais e melhores soluções para os problemas do que o indivíduo separadamente, e as escolhas feitas pelas equipes são mais assuradas e criativas.

As equipes trazem informações e conhecimentos mais completos para a decisão, gerando, assim, mais idéias, além disso, as discussões que ocorrem no processo de tomada de decisões em grupo oferecem diversidade e opiniões e aumentam a probabilidade de que as alternativas mais fracas sejam identificadas e abandonadas.

2.5 ESTÁGIO DE CRESCIMENTO DA EQUIPE

Quando a equipe se forma pela primeira vez, os seus membros são como hesitantes nadadores que se colocam às bordas da piscina, testando a água com os dedos dos pés. Então com a convivência e necessidades que são expostas no ambiente moldam-se e adaptam-se para uma melhor formação e trabalho.

Desta forma criam-se estágios em que as equipes normalmente passam até seu amadurecimento. Vale lembrar que as equipes bem sucedidas estão em desenvolvimento constante. Segundo Bergamini (1994), os estágios compreendem:

Estágio de formação

Nesta fase inicial é onde ocorre a transição da condição de indivíduo para a de membro da equipe.

Os sentimentos mais comuns são:

- Entusiasmo;
- Otimismo;
- Afeição imediata e exploratória;
- Medo;
- Ansiedade.

Os comportamentos que caracterizam este estágio são:

- Tentativa de difundir o que e como fazer;
- Tentativas de lidar com os problemas da equipe;
- Discussões abstratas sobre conceitos e questões;
- Reclamações contra a organização e contra obstáculos à tarefa.

É perfeitamente normal que nesta fase a equipe avance pouco ou nada no que diz respeito às suas metas, em função dos inúmeros fatores que desviem a atenção dos membros da equipe.

Estágio de turbulência

Nesta fase reina a impaciência com a falta de progresso, a inexperiência com a abordagem científica e muitas discussões sobre que a equipe deve tomar.

Os sentimentos mais comuns.

- Resistência à tarefa;
- Resistência a qualquer necessidade de colaboração dos outros membros da equipe;
- Ciúmes.

Os comportamentos mais comuns.

- Discussões frequentes;
- Atitudes defensiva e competitiva;

- Criação de “planilhas”;
- Evidente aplicação de “lei do mais forte”, desunião, tensão crescente.

O estágio de turbulência é marcado pelo ajuste de expectativas. A equipe investe maior energia para entender sua própria dinâmica, em detrimento da meta a ser atingida.

Estágio de normas

É comum neste estágio os membros aceitarem as diferenças individuais, as regras básicas (normas) da equipe, pois o conflito emocional é reduzido à medida que as relações passam de competitivas para cooperativas.

Os sentimentos mais comuns:

- Críticas construtivas;
- Integração a equipe;
- Alívio (parece que tudo começa a funcionar);
- Confiança.

Comportamentos mais comuns.

- Tentativa de buscar harmonia;
- Evitação do conflito;
- Discussões sobre dinâmica da equipe;
- Compartilhamento de problemas pessoais;
- Coesão da equipe.

A equipe passa a ter mais tempo e energia para o atingimento das metas, e portanto, apresentam progressos significativos.

Estágio de atuação

Ao chegar a este estágio a equipe já ajustou suas expectativas e define as bases do relacionamento, podendo portanto começar a atuar. Faz o diagnóstico, resolve o problema e implementa as mudanças.

A fase de atuação compreende:

- Auto e heteropercepção;
- Satisfação pelo progresso da equipe.

O comportamento:

- Mudança construtiva;
- Capacidade de lidar com problemas do grupo;
- Forte apego ao grupo.

É preciso muito trabalho e envolvimento para chegar neste estágio o que não exclui a necessidade do grupo estar se refazendo e passando estes estágios quantas vezes forem necessárias.

2.6 DIVERSIDADE NAS EQUIPES

Não pode-se ter a pretensão que todas as equipes sejam iguais, tenham os mesmos pensamentos, concordem com as mesmas opiniões, pois tais pessoas possuem valores diferentes culturais, referências e metas. E o mais importante disto tudo é que estas diferenças são os principais fatores de criatividade e não estagnação do grupo.

Como as equipes são formadas por pessoas os líderes não podem esquecer que estas têm necessidades que precisam ser supridas. Considerando a diversidade da equipe é preciso motivar através de uma comunicação e escuta ativa e pela redução de conflitos entre os indivíduos.

Estimular os participantes à excelência empurrando a equipe para o cumprimento de suas metas, motiva a equipe e o líder atingirá suas metas em menos tempo e com mais satisfação, e, os líderes devem estar conscientes dos fatores que afetam a motivação e das técnicas que poderá utilizar para aumentar e manter os níveis de motivação. Pois tão importante quanto manter seu grupo motivado, é evitar que ele fique insatisfeito. "O sentimento de pertencer a determinada equipe, associados ao cenário onde a equipe de sucesso atua, determinará o grau de identidade do grupo e objetivos comuns". (PARKER, 1995).

2.7 ERROS NO GERENCIAMENTO DE EQUIPE

Não há nenhuma dúvida que o local de trabalho tradicional, com sua ênfase em competição interna, está sofrendo uma transformação. Os peritos de administração e investigadores estão sugerindo que a organização próspera seja caracterizada por trabalho de equipes com liderança em lugar de administração. As organizações estão percebendo a importância de desenvolvimento de equipes, que possam trabalhar de maneira eficiente e criativa.

De acordo com Robbins (2002), para isso é necessário um modelo de como a equipe funciona de forma que possa se dirigir todos os fatores que resultam na redução da efetividade da equipe. O mínimo que se considera que uma equipe efetiva precise ter definido:

- Clareza na declaração de metas com uma visão consistente.
- Talento e técnica são necessários para atingir objetivos.
- Entendimento claro dos papéis e função de cada membro.
- Bom relacionamento interpessoal entre os membros.
- Valorizar vitórias e boa conduta.
- Bom entendimento de processos e normas.
- Entendimento claro da relação da equipe para com a organização.

2.8 COMUNICAÇÃO

Hoje, a época da informação, democratiza ao máximo após o surgimento da internet. Em muitas organizações a centralização da informações e outras falhas na comunicação entre os dirigentes, o corpo gerencial e a equipe ainda são comuns. Uma informação mal transmitida pode trazer graves problema para a organização ou marca, porque um funcionário mal informado pode agir na direção oposta desejada pela organização.

Segundo Chapell (1973), tradicionalmente a comunicação interna está em segundo plano no planejamento de comunicação das organizações, falta aos líderes a consciência de que a comunicação deve ser transparente, agíl, participativa e democrática, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações.

Grupos de sucesso que não se comunicam perdem tempo e realizam pouco, pois longas discussões sem nenhum progresso. Com uma comunicação transparente ganham tempo e atingem seus objetivos, sendo a meio de comunicação mais eficaz é o diálogo (feedback) interpessoal rotineiro por mais surpreendente que possa parecer.

A comunicação interna deve ser entendida como uma proposta bem definida, abrangente, significativamente maior que um simples programa de comunicação de imprensa. Para que se desenvolva em toda plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente.

Relacionamento entre setores, retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, relacionamento lateral entre equipes hierárquicas do mesmo nível, pouca visibilidade de canais, falta de acesso a pessoas aos canais de comunicação técnicas constituem, entre outras posições acentuadas ao eixo da comunicação.

Uma grande executiva nomeada a presidente da Diversified Agency Service (DAS), empresa líder mundial no setor, no seu relato existe várias empresas no mercado cuja comunicação interna é bastante precária. Se a equipe não souber qual é a direção para a qual a empresa quer seguir e em que ritmo deve caminhar, no final das contas cada um chegará a um lugar diferente. E aí, é o caos para a empresa. A comunicação eficiente é o resultado de vários itens.

Com a parceria dos colaboradores, e, isso só funciona com uma estrutura que exige equipes multidisciplinares. Não há mais divisão por setores ou departamentos nem por hierarquia, com seus departamentos isolados, agora as equipes se organizam por áreas especializadas, por exemplo, se um cliente tem algum problema com o produto, a equipe se reúne com seus melhores especialistas para atacar o problema.

O contato humano ainda hoje é o melhor, sendo que a tecnologia está bastante avançada, já trabalha em equipes por internet, apesar de tudo isso, o pessoal deve sempre se reunir fisicamente. É o momento ideal para a equipe se reunir para conversar e desenvolver uma relação de confiança que certamente facilitará o trabalho depois.

Para os líderes e a equipe, o principal, não somente para a área de comunicação, é que ele se sinta seguro e confortável com as mudanças constantes. Ele tem que ser capaz de se adaptar, de se transformar. A habilidade de aceitar as mudanças e criar novas oportunidades isso é muito importante.

2.9 ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Para Argyris (1999), a prática da assertividade rotineira é um dos grandes benefícios que uma empresa pode instituir, ela possibilita economia de tempo, valorização das pessoas, objetividade, produtividade e motivação no trabalho, além de produzir satisfação junto ao cliente externo em função da qualidade dos contatos com a organização. Isso se obtém com equipes motivadas, que adotam posicionamentos diretos, firmes e transparentes incorporados à própria cultura da empresa.

Pode se afirmar sem muita margem de erro, que o uso incipiente da assertividade é o grande mal que impede o entendimento adequado entre as pessoas, promove mal entendidos que afetam as relações e presta um enorme desserviço as empresas com geração de prejuízos de toda escala, decorrentes de falhas graves na comunicação.

O problema já começa pela dificuldade das pessoas em entender o que caracteriza uma postura assertiva, em segundo lugar vem a de acreditar que ela realmente é decisiva para mudar o rumo das coisas e a mais difícil é adota-la como caminho e colocá-la em prática.

Para nivelar o entendimento, pode-se dizer que uma equipe assertiva é aquela que, nos seus contatos com os outros, apresente o seguinte perfil:

- Diz sim ou não como decorrência de análise imparcial (não tendenciosa);
- É firme quando necessário, sem ferir ninguém;

- Adota sempre uma posição clara e transparente, sem disfarces ou vias indiretas;
- Expressa seus sentimentos com espontaneidade, naturalidade e calma;
- Trabalha com metas pré-definidas;
- Aplicar sanções, mas promover estímulos continuamente;
- Ir direto ao assunto, sempre com respeito;
- Se ater aos fatos, sem atingir as pessoas;
- Dirigir com descontração e avaliar com critérios claros;
- Encorajar os outros a proceder da mesma forma;
- Encontrar tempo para pensar e planejar;
- Não cultivar tensões emocionais ou físicas;
- Criar um clima saudável, que evita doenças e absenteísmo, dois grande problema no ambiente da s empresas.
- Estabelecer harmonia com todos os colaboradores e superiores e colegas.

O ideal seria que todas as pessoas em função de líderes se preocupassem em desenvolver sua acertividade de forma a catalizar efetivamente as energia de sua equipe, sem necessidade de escala em algum membro da equipe que tenha mais ascensão sobre os demais.

Uma vez incorporada atitudes não tardará a promover resultados visíveis, lembrando que o tempo necessário dependerá de todo um histórico nas relações entre o líder e sua equipe. Caso sua postura anterior tiver sido o oposto da que agora está adontando, levará mais tempo para que a equipe se disponha a acreditar que a mudança é para valer. A persistência e a transparência de propósito serão, decisivas para que a transformação obtenha e comece a produzir efeitos.

Para o líder começar de maneira certa deve adotar os seguintes requisitos:

- Informe aos outros o que quer;
- Atenda às sua próprias necessidades. Analise e peça esclarecimentos sobre solicitações que lhe sejam feitas;
- Enfrente os problemas que surgem o mais cedo possível, não os adie;
- Pratique o uso de frases simples, faça declarações breves e diretas;

- Não use preliminares nem retóricas inúteis;
- Não de explicações excessivas;
- Não divulgue antecipadamente idéias ainda não conclusivas;
- Não faça suposições: busque suaentação em fatos e dados.

Desnecessário dizer que a prática constante de tal postura acaba gerando um padrão que se dissemina por toda a instituição, e acabe por formar as bases de uma nova cultura. Por último, para que possa, daqui a mais uns tempos, mensurar os resultados da mudança, registre a data em que começou a utilizar as novas regras, parta da premissa de que a persistência inevitavelmente promoverá a confiança da equipe, tenha a paciência como aliada a mais da sua assertividade.

O que está sendo trabalhado nas empresas em que atuamos, podendo servir de sinal para o investimento na comunicação interpessoal, aprendizado no ambiente de trabalho, fortalecimento da identidade, visão sistêmica, realinhamento comportamental, integração, auto diagnósticos, smeinários vivenciais.

É imprescindível, após um colaborador ter passado para o gerente uma idéia ou opinião, que o mesmo tenha um feedback da organização. Nem que seja uma resposta negativa explicando o porque ou até mesmo um muito obrigado para que o funcionário sinta que ao menos seus superiores interessaram em ler ou escutar sua opinião, pois pelos menos ele está tendo uma explicação do porque que sua idéia não foi adotada, assim ele poderá entender e aprender mais sobre o objetivo da empresa.

O uso da assertividade pode ser um fator determinante para a diferenciação entre uma posição de "liderança". Isto porque os contatos com uma pessoa assertiva não deixam dúvidas quanto às suas intenções, seus motivos a à forma pela qual age ou busca seus objetivos, disseminando confiança e trazendo segurança aos demais com os quais convive.

Sempre que a postura assertiva for característica de um membro da equipe, ao invés de recair sobre o líder formalmente constituído, acontecerá um desvio natural da ascendência deste ultimo para o primeiro, ou seja, quem acaba liderando efetivamente é o membro da equipe que detém a confiança do grupo, e não quem, na escolha da hierarquia da organização, detém o poder.

Isto poderia ser um foco de conflito, não fosse o próprio perfil do líder assertivo, que lhe proporciona maturidade no uso de sua ascensão sobre o grupo, e lhe garante suficiente habilidade para neutralizar uma dissidência que só traria prejuízos para ambas as facções resultantes.

Esse líder natural saberá como, sem esvaziar a chefia formal, direcional adequadamente as ações da equipe e canalizá-las para a otimização do resultado coletivo, com consequente maximização de benefícios para a instituição.

Quando discorda de posturas pessoais ou da política vigente, o líder assertivo normalmente deixa nítida a sua opinião, e consegue fazê-lo sem passar a impressão de que poderá consistir-se em ameaça para as pessoas ou para a concretização das ações quais discorda. E sempre que a discordância ultrapassar os limites que possa admitir, como cumprir algo que atrepele seus valores e princípios, ele certamente irá expor a situação de forma inequívoca e serena, e pedirá afastamento do cenário de conflito, mas é pouco provável que se submeta sem colocar sua posição. Essa serenidade e transparência geralmente são os componentes que contribuem para que seja compreendido e respeitado, mesmo quando discorda, e lhe garantam o espaço de volta quando tudo é superado, restabelecendo a situação de harmonia.

Para Chapell (1973), inadequações nos programas de benefícios (médicos, sociais, hospitalares e odontológicos), frustrações do corpo funcional ante a política de promoção, pouca clareza e transparência normativa, imensas dificuldades nas comunicações intersetoriais e departamentais, exagerada massa de papéis obstruindo os canais internos, inexistência de articulação no fluxo vertical de comando, tensões criadas pela agilidade da rede de boatos constituem, entre outras, distorções que devem ser avaliadas e tratadas em escalas próprias.

Conhecer onde começa e onde termina cada questão é fundamental para que se tome a melhor decisão e a solução mais eficaz que devem ser avaliadas e tratadas em escalas próprias, o líder deve ficar atento a cada questão para tomar a decisão e a solução mais eficaz.

2.10 FEEDBACK OPERACIONAL

É uma coleta sistemática de informação sobre as tarefas realizadas constantemente pela organização, como número de unidades produzidas. A informação produzida desta maneira deve incluir especificações detalhadas nos relatórios sobre elementos de tempo e de qualidade.

A função do feedback operacional é prover controle de rotina quanto às operações e o desempenho dos diversos subsistemas. Normalmente não é informativa sobre grupos de trabalho ou de indivíduos ou práticas sociológicas da organização.

A principal limitação deste procedimento para a pesquisa é que ele pode analisar o quão bem o sistema está funcionando, mas não as causas deste funcionamento.

2.11 CLIMA CRIATIVO ORGANIZACIONAL

A prática da criatividade organizacional depende bastante do ambiente que se encontra ao redor. É difícil tentar ser criativo num meio social adverso à novidades e repressor daquilo que é diferente. Vivências pessoais, principalmente escolares e profissionais, tornam as pessoas mais ou menos ousadas na produção de idéias incomuns. Quando existem barreiras culturais, perceptuais ou emocionais diante da criatividade aplicada, o uso de cartas frases estimulantes, pode atenuar esses bloqueios.

Os colaboradores têm a ambição de construir o seu presente e o seu futuro dentro da sua organização. Para tanto, esperam ser tratados como parceiros, para torná-los parceiros, é preciso dar liberdade e, mais importante ainda, dar-lhes o sentido de propriedade. Isso cria condições para que eles mudem sua cabeça até ideologicamente, integrando-se à empresa, colaborando, participando e, finalmente efetivando o que há tantos anos, não saía da órbita.

Criatividade, produtividade e qualidade andam juntas, os líderes devem estimular, coletar idéias e premiar soluções é investimento com retorno. É um indubitável maior para reduzir os custos, elevar a qualidade e a produtividade tanto quanto a tecnologia como humana, todas as técnicas requerem um pré-requisito ao

sucesso que é, justamente, a abertura mental para a geração de idéias potencialmente criativas obtida através da mudança de sua atitude.

Os líderes, segundo Robbins (2002), devem levar em consideração alguns itens dentro da organização para melhorar o seu desempenho e o clima organizacional:

Clareza de Propósito

As pessoas sabem onde se encontram.

Sei o que se espera de mim.

As tarefas e as responsabilidades estão claramente organizadas.

Os sistemas e procedimentos são adequados.

Sei o que a organização (equipe) apóia.

Estado de Ânimo

Existe confiança nas pessoas.

As políticas são flexíveis o suficiente para considerar as necessidades pessoais.

Sinto-me respeitado como pessoa.

As diferenças individuais no estilo de vida e valores são respeitadas.

Gosto de trabalhar nesta organização.

Existe um espírito positivo.

Se tivesse um problema pessoal, a empresa (equipe) me apoiaria até que eu o resolvesse.

Justiça

Aprovado o modo pelo qual as coisas acontecem aqui.

As pessoas são tratadas de forma justa.

Confio no que a organização (equipe) diz.

Reconhecimento

O esforço individual é recompensado adequadamente.

Se as pessoas fazem algo bem, é percebido.

A organização (equipe) observa o que você pode fazer, não quem você conhece.

A organização (equipe) espera o melhor das pessoas.

Trabalho em equipe

As pessoas se ajudam mutuamente.

As pessoas trabalham juntas para resolver os problemas difíceis.

As pessoas cuidam umas das outras.

As pessoas aqui trabalham pela organização(grupo), não por si próprias.

Participação

As pessoas opinam nas decisões.

Os problemas são compartilhados.

As pessoas conseguem os recursos de que precisam para fazer o seu trabalho.

Comunicação

Eu me mantenho informado sobre o que está acontecendo na organização.

A comunicação é clara e oportuna entre as equipes.

Entendo por que perguntam sobre mim.

Ambiente saudável

As pessoas são capazes de administrar a pressão referente ao seu trabalho.

Não se espera que eu faça coisas demais.

A mudança é bem gerenciada.

As normas e os procedimentos oficiais não interferem na realização das coisas.

Sou capaz de me desenvolver e de aprender.

Existem oportunidades para desenvolvimento de carreira.

2.12 APRENDIZADO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

Em uma organização que aprende, todos podem e devem ser aprendizes. Os aprendizes são especiais por usar a experiência para crescer e mudar. As organizações que puderem encontrar líderes com espírito de aprendizes terão vantagens competitivas no mercado, porque saberam formar suas equipes.

No final das contas, essas organizações poderão colocar as pessoas em posições superiores e à medida que dominarem certas habilidades, elas atingirão alto desempenho, em seguida voltam a ser aprendizes e novamente apresentam alto desempenho, e assim por diante. Isso não é tudo, mas cria receptividade, na verdadeira organização que aprende, todos podem e devem ser aprendizes.

Ainda assim, em algum lugar existe um divisor entre as necessidades de aspiração da empresa e as de seus colaboradores, mais obscuras que a discussão sobre aprendizado. Alavancar o aprendizado requer constante avaliação e adição de novas habilidades organizacionais e individuais. Os papéis clássicos de liderança de tomarem as decisões mais importantes e estabelecer a direção não são apropriados, pois reforçam a tenção em eventos de curto prazo, quando há uma crise, depositam sua fé no líder. O grande obstáculo individual e organizacional é o medo. Culturas adversas ao risco geram líderes adversos ao risco e vice-versa. Os indivíduos podem e devem quebrar este círculo vicioso.

Os líderes sentem-se desconfortáveis com a ambigüidade e a incerteza porque, supõe que a ambigüidade envolve algum tipo de aprendizado que acham desconfortável, existe uma possibilidade real de que podem aprender alguma coisa e que representaria um grande feito se fosse capaz de agarrar uma oportunidade. Se pudessem deixar acontecer, poderia obter alguma coisa nova, realizar algo que nunca foi feito, mas certamente envolve um risco, como: perda da imagem e ter que admitir que não se é tão bom.

Para Parker (1995), todos os líderes devem definir o interior e o exterior da organização por meio de referência aos valores essenciais e ao propósito, e não pelas fronteiras tradicionais. Construir mecanismos de conectividade e compromisso fundados na liberdade de escolha, em vez de se basearem em sistemas de coerção e controle.

Para formar uma equipe predispostas a compartilhar os valores essenciais e criar um ambiente que constantemente reforce esses valores e o sustente por meio de mecanismos de conectividade e de compromisso. O trabalho melhor e mais inovador só se origina de verdadeiros compromissos assumidos livremente entre as equipes em um espírito de parceria, não de chefes dizendo às pessoas o que elas devem fazer.

Uma das maiores dificuldades que os líderes precisam eliminar é a síndrome do “não-inventado-aqui”. A boa liderança deve ser aprendida além dos muros, a proporção que os líderes começam a expandir sua liderança para além da empresa, essa vontade de aprender torna-se ainda mais importante não apenas como uma fonte de boas idéias, mas também como um meio de desenvolver a confiança para que os parceiros estejam abertos às próprias boas idéias.

2.13 O EMPOWERMENT NO DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Hoje as organizações estão adotando o empowerment (autonomia) e está se alastrando pelas organizações, as empresas vêm estimulando seus funcionários a compartilhar suas idéias sobre conduzir os negócios, além de oferecer treinamentos para que eles possam assumir as principais responsabilidades relativas ao trabalho. De acordo com Scott (1998), apenas nos Estados Unidos, os programas de empowerment vêm sendo adotados por mais de 40% das indústrias.

A mídia especializada está repleta de histórias sobre como a autonomia tem conduzido a um enorme aumento da produtividade dos funcionários. A autonomia é um fator crítico, por exemplo, para a capacidade da Saturn Corporation em produzir eficazmente automóveis cuja qualidade os especialistas igualam aquela dos melhores veículos japoneses e europeus.

Os executivos de várias empresas atribuem ao empowerment uma significativa melhoria da produtividade operacional e da produtividade dos funcionários. O empowerment se tornou tão popular por três motivos:

A força de trabalho mudou, os trabalhadores de hoje são muito mais educados e bem treinados do que eram seus pais e avós. Na verdade, por causa da complexidade de muitas tarefas, hoje os trabalhadores têm consideravelmente um conhecimento maior que o de seus chefes sobre como fazer melhor o trabalho.

A competitividade global exige que as organizações se movam depressa. Quando permite que as pessoas que realmente fazem o trabalho possam tomar as decisões relacionadas com ele, há geralmente uma melhoria tanto da qualidade quanto da rapidez.

Existe o efeito da redução das hierarquias na organização. O processo de “achatamento” das estruturas fez com muitos gerentes de escalões inferiores tivessem muito mais gente para supervisionar. Um gerente que supervisiona apenas seis ou oito funcionários podia monitorar o trabalho de cada um deles e administrar suas atividades. Agora, este mesmo gerente tem cerca de 20 a 30 pessoas sob sua supervisão e não consegue dar conta de tudo o que acontece. Assim os administradores foram forçados a abrir mão de parte de sua autoridade.

Ainda por Scott (1998), empowerment é uma forma fundamentalmente diferente de trabalhar junto. Os colaboradores sentem-se responsáveis não apenas por fazer um trabalho, mas também por fazer toda a organização funcionar melhor. O novo colaborador é um solucionador de problemas ativo, que ajuda a planejar como fazer as coisas e então fazê-las.

As equipes trabalham juntas para melhorar continuamente sua performance, alcançando níveis mais altos de produtividade.

As organizações são estruturadas de maneira que as pessoas sintam que são capazes de alcançar os resultados que querem, que possam fazer o que precisa ser feito, não apenas o que é exigido delas, e sejam recompensadas por agirem assim.

Com a adoção desta metodologia o local de trabalho melhora, obtendo a expansão das habilidades e das tarefas que compõe uma função, libera a criatividade e inovação, aumenta o controle das decisões, e principalmente orienta a empresa para o mercado e satisfação cliente.

A organização tradicional é a pirâmide, enquanto a nova organização, com empowerment, pode ser considerada mais como um círculo ou uma rede.

Na pirâmide a administração é hierárquica, com foco no controle, as pessoas no topo planejam e pensam, enquanto os níveis mais baixos fazem o trabalho. Algumas características são: as decisões são tomadas no topo, cada pessoa é claramente responsável apenas pelo seu trabalho, a mudança é lenta e rara e vem apenas de cima, o feedback e a comunicação ocorrem de cima para baixo, a movimentação e a comunicação entre as divisões é mínima.

Ou ainda, se o trabalho, pode esperar garantia de emprego e promoções à medida que a organização cresce, as pessoas estão atentas ao topo, e a pessoa acima de você é responsável pelos seus resultados, os líderes dizem as coisas o que se espera, não se espera que os empregados estejam altamente motivados, portanto é necessário manter um controle rígido sobre o comportamento deles.

A forma da nova organização é chama de círculo ou rede, porque ela pode ser considerada como uma série de grupos ou equipes em coordenação, ligados a um centro, em vez de uma vértice.

Sendo suas características: o cliente está no centro, as pessoas trabalham juntas, de forma cooperativa, para fazer o que é necessário, responsabilidade, habilidade, autoridade e controle são compartilhados, o controle e a coordenação surgem da comunicação contínua e de muitas decisões, a mudança muitas vezes é muito rápida, à medida que novos desafios surgem, a habilidade-chave em relação a um colaborador em líder é a capacidade para trabalhar em equipes, relativamente, existem poucos níveis de organização, o poder vem da capacidade de influenciar e inspirar os outros, não da sua posição e espera-se que os indivíduos gerenciem-se aqueles que proporcionam o empowerment às suas equipes.

CAPÍTULO III - CONCLUSÃO

Com o aumento da importância da globalização, os futuros líderes precisarão prezar a diversidade cultural, definida como sendo a variedade de estilo de liderança, de comportamentos individuais e valores, raça e sexo.

Eles terão que compreender não só as diferenças econômicas e legais, mas também as sociais e as motivacionais, que fazem parte do trabalho em organizações de todo mundo. Estratégias motivacionais eficazes em uma cultura podem ser, na verdade, ofensiva em outra.

O mesmo conhecimento público que poderia ser motivado de orgulho para outro pode ser fonte de embaraço para outro. Os líderes que puderem efetivamente entender, respeitar e motivar os colegas de várias culturas serão cada vez mais respeitados e valorizados por suas equipes.

A nova realidade tem apresentado indivíduos e organizações com desafios muito difíceis de serem encarados e separados. Desta forma terão vantagens aqueles que tiverem um compromisso contínuo com a aprendizagem e a adaptação.

Querer liderar e acreditar que pode fazê-lo são apenas os pontos de partida no caminho da liderança. A liderança é uma arte, e na arte da liderança o instrumento do artista é ele mesmo. A busca da liderança é inicialmente uma busca interior para descobrir quem é, através do autodesenvolvimento vem a confiança necessária para liderar, a qual é na verdade a consciência e a fé em seus próprios poderes. Estes se tornam claros e fortes somente quando se trabalha para identificá-los e desenvolvê-los.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança – administração do sentido**. São Paulo: atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **De líder para líder**. São Paulo: futura, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: futura, 2001.

SCOTT, Cymtia D. **Empowerment**. Rio de Janeiro: qualitymark, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: prentice hall, 2002.

CHAPPELL, R.T., Read, W.L. **Comunicação interna na empresa moderna**. Rio de Janeiro: fórum editora, 1973.

ARGYRIS, Chirs e outros. **Comunicação eficaz na empresa**. Rio de Janeiro: campus, 1999.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**. Rio de Janeiro: campus, 1995.