

Universidade do Sul de Santa Catarina

Liderança e desenvolvimento de equipes

Disciplina na modalidade a distância

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Créditos

Universidade do Sul de Santa Catarina – **Campus UnisulVirtual** – Educação Superior a Distância

Avenida dos Lagos, 41 – Cidade Universitária Pedra Branca | Palhoça – SC | 88137-900 | *Fone/fax:* (48) 3279-1242 e 3279-1271 | *E-mail:* cursovirtual@unisul.br | *Site:* www.unisul.br/unisulvirtual

Reitor Unisul

Ailton Nazareno Soares

Vice-Reitor

Sebastião Salésio Heerdt

Chefe de Gabinete da Reitoria

Willian Máximo

Pró-Reitora Acadêmica

Miriam de Fátima Bora Rosa

Pró-Reitor de Administração

Fabian Martins de Castro

Pró-Reitor de Ensino

Mauri Luiz Heerdt

Campus Universitário de Tubarão

Diretora

Milene Pacheco Kindermann

Campus Universitário da Grande Florianópolis

Diretor

Hércules Nunes de Araújo

Campus Universitário UnisulVirtual

Diretora

Jucimara Roesler

Equipe UnisulVirtual

Diretora Adjunta

Patrícia Alberton

Secretaria Executiva e Cerimonial

Jackson Schuelter Wiggers (Coord.)

Marcelo Fraiberg Machado

Tenille Catarina

Assessoria de Assuntos Internacionais

Murilo Matos Mendonça

Assessoria de Relação com Poder Público e Forças Armadas

Adenir Siqueira Viana

Walter Félix Cardoso Junior

Assessoria DAD - Disciplinas a Distância

Patrícia da Silva Meneghel (Coord.)

Carlos Alberto Areias

Cláudia Berh V. da Silva

Conceição Aparecida Kindermann

Luiz Fernando Meneghel

Renata Souza de A. Subtil

Assessoria de Inovação e Qualidade de EAD

Denia Falção de Bittencourt (Coord)

Andrea Ouriques Balbinot

Carmen Maria Cipriani Pandini

Iris de Sousa Barros

Assessoria de Tecnologia

Osmar de Oliveira Braz Júnior (Coord.)

Felipe Jacson de Freitas

Jefferson Amorin Oliveira

Phelipe Luiz Winter da Silva

Priscila da Silva

Rodrigo Battistotti Pimpão

Tamara Bruna Ferreira da Silva

Coordenação Cursos

Coordenadores de UNA

Diva Marília Flemming

Marciel Evangelista Catâneo

Roberto Iunskovski

Assistente e Auxiliar de Coordenação

Maria de Fátima Martins (Assistente)

Fabiana Lange Patricio

Tânia Regina Goularte Waltemann

Ana Denise Goularte de Souza

Coordenadores Graduação

Adriano Sérgio da Cunha

Aloísio José Rodrigues

Ana Luísa Mülbart

Ana Paula R. Pacheco

Arthur Beck Neto

Bernardino José da Silva

Catia Melissa S. Rodrigues

Charles Cesconetto

Diva Marília Flemming

Fabiano Ceretta

José Carlos da Silva Junior

Horácio Dutra Mello

Itamar Pedro Bevilacqua

Jairo Afonso Henkes

Janaina Baeta Neves

Jardel Mendes Vieira

Joel Irineu Lohn

Jorge Alexandre N. Cardoso

José Carlos N. Oliveira

José Gabriel da Silva

José Humberto D. Toledo

Joseane Borges de Miranda

Luciana Manfro

Luiz G. Buchmann Figueiredo

Marciel Evangelista Catâneo

Maria Cristina S. Veit

Maria da Graça Poyer

Mauro Faccioni Filho

Moacir Fogaça

Nélio Herzmann

Onei Tadeu Dutra

Patrícia Fontanella

Rogério Santos da Costa

Rosa Beatriz M. Pinheiro

Tatiana Lee Marques

Valnei Carlos Denardin

Roberto Iunskovski

Rose Clér Beche

Rodrigo Nunes Lunardelli

Sergio Sell

Coordenadores Pós-Graduação

Aloísio Rodrigues

Bernardino José da Silva

Carmen Maria Cipriani Pandini

Daniela Ermani Monteiro Will

Giovani de Paula

Karla Leonora Nunes

Leticia Cristina Barbosa

Luiz Otávio Botelho Lento

Rogério Santos da Costa

Roberto Iunskovski

Thiago Coelho Soares

Vera Regina N. Schuhmacher

Gerência Administração Acadêmica

Angelita Marçal Flores (Gerente)

Fernanda Farias

Secretaria de Ensino a Distância

Samara Josten Flores (Secretária de Ensino)

Giane dos Passos (Secretária Acadêmica)

Adenir Soares Júnior

Alessandro Alves da Silva

Andréa Luci Mandira

Cristina Mara Schaufert

Djeime Sammer Bortolotti

Douglas da Silva

Evilym Melo Livramento

Fabiano Silva Michels

Fabrizio Botelho Espíndola

Felipe Wronski Henrique

Gisele Terezinha Cardoso Ferreira

Indyanara Ramos

Janaina Conceição

Jorge Luiz Vilhar Malaquias

Juliana Broering Martins

Luana Borges da Silva

Luana Tarsila Hellmann

Luiza Koing Zumblick

Maria José Rossetti

Marilene de Fátima Capeleto

Patrícia A. Pereira de Carvalho

Paulo Lisboa Cordeiro

Paulo Maurício Silveira Bubalo

Rosângela Mara Siegel

Simone Torres de Oliveira

Vanessa Pereira Santos Metzker

Vanilda Liordina Heerdt

Gestão Documental

Lamuniê Souza (Coord.)

Clair Maria Cardoso

Daniel Lucas de Medeiros

Eduardo Rodrigues

Guilherme Henrique Koerich

Josiane Leal

Marília Locks Fernandes

Gerência Administrativa e Financeira

Renato André Luz (Gerente)

Ana Luise Wehrle

Anderson Zandrê Prudêncio

Daniel Contessa Lisboa

Naiara Jeremias da Rocha

Rafael Bourdot Back

Thais Helena Bonetti

Valmir Venício Inácio

Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão

Moacir Heerdt (Gerente)

Aracelli Araldi

Elaboração de Projeto e Reconhecimento de Curso

Diane Dal Mago

Vanderlei Brasil

Francielle Arruda Rampelotte

Extensão

Maria Cristina Veit (Coord.)

Pesquisa

Daniela E. M. Will (Coord. PUIP, PUIC, PIBIC)

Mauro Faccioni Filho (Coord. Nuvem)

Pós-Graduação

Anelise Leal Vieira Cubas (Coord.)

Biblioteca

Salette Cecília e Souza (Coord.)

Paula Sanhudo da Silva

Renan Felipe Cascaes

Gestão Docente e Discente

Enzo de Oliveira Moreira (Coord.)

Capacitação e Assessoria ao Docente

Simone Zigunovas (Capacitação)

Alessandra de Oliveira (Assessoria)

Adriana Silveira

Alexandre Wagner da Rocha

Elaine Cristiane Surian

Juliana Cardoso Esmeraldino

Maria Lina Moratelli Prado

Fabiana Pereira

Tutoria e Supporte

Claudia Noemi Nascimento (Líder)

Anderson da Silveira (Líder)

Ednéia Araújo Alberto (Líder)

Maria Eugênia F. Celeghein (Líder)

Andreza Talles Cascais

Daniela Cassol Peres

Débora Cristina Silveira

Francine Cardoso da Silva

Joice de Castro Peres

Karla F. Wisniewski Desengrini

Maria Aparecida Teixeira

Mayara de Oliveira Bastos

Patrícia de Souza Amorim

Schenon Souza Preto

Gerência de Desenho e Desenvolvimento de Materiais Didáticos

Márcia Loch (Gerente)

Desenho Educacional

Cristina Klipp de Oliveira (Coord. Grad./DAD)

Silvana Souza da Cruz (Coord. Pós/Ext.)

Aline Cassol Daga

Ana Cláudia Taú

Carmelita Schulze

Carolina Hoeller da Silva Boeing

Eloísa Machado Seemann

Flavia Lumi Matuzawa

Gislaine Martins

Isabel Zoldan da Veiga Rambo

Jaqueline de Souza Tartari

João Marcos de Souza Alves

Leandro Romanó Bamberg

Leticia Laurindo de Bonfim

Lygia Pereira

Lis Airê Fogolari

Luiz Henrique Milani Queriquelli

Marina Melhado Gomes da Silva

Marina Cabeda Egger Moellwald

Melina de La Barrera Ayres

Michele Antunes Corrêa

Nágila Hinckel

Pâmella Rocha Flores da Silva

Rafael Araújo Saldanha

Roberta de Fátima Martins

Roseli Aparecida Rocha Moterle

Sabrina Bleicher

Sabrina Paula Soares Scaranto

Viviane Bastos

Acessibilidade

Vanessa de Andrade Manoel (Coord.)

Leticia Regiane Da Silva Tobal

Mariella Gloria Rodrigues

Avaliação da aprendizagem

Geovania Japiassu Martins (Coord.)

Gabriella Araújo Souza Esteves

Jaqueline Cardozo Polla

Thayanny Aparecida B. da Conceição

Gerência de Logística

Jefferson Cassiano A. da Costa (Gerente)

Logística de Materiais

Carlos Eduardo D. da Silva (Coord.)

Abraão do Nascimento Germano

Bruna Maciel

Fernando Sardão da Silva

Fylyppy Margino dos Santos

Guilherme Lentz

Marlon Eliseu Pereira

Pablo Varela da Silveira

Rubens Amorim

Yslann David Melo Cordeiro

Avaliações Presenciais

Graciele M. Lindenmayr (Coord.)

Ana Paula de Andrade

Angelica Cristina Gollo

Cristilaine Medeiros

Daiana Cristina Bortolotti

Delano Pinheiro Gomes

Edson Martins Rosa Junior

Fernando Steimbach

Fernando Oliveira Santos

Lisdeise Nunes Felipe

Marcelo Ramos

Marcio Ventura

Osni Jose Seidler Junior

Thais Bortolotti

Gerência de Marketing

Fabiano Ceretta (Gerente)

Relacionamento com o Mercado

Eliza Bianchini Dallanhol Locks

Relacionamento com Polos Presenciais

Alex Fabiano Wehrle (Coord.)

Jefferson Pandolfo

Karine Augusta Zanoni

Marcia Luz de Oliveira

Assuntos Jurídicos

Bruno Lucion Roso

Marketing Estratégico

Rafael Bavaresco Bongioiolo

Portal e Comunicação

Catia Melissa Silveira Rodrigues

Andrea Drewes

Luiz Felipe Buchmann Figueiredo

Marcelo Barcelos

Rafael Pessi

Gerência de Produção

Arthur Emmanuel F. Silveira (Gerente)

Francini Ferreira Dias

Design Visual

Pedro Paulo Alves Teixeira (Coord.)

Adriana Ferreira dos Santos

Alex Sandro Xavier

Desirée de Souza Freccia

Liderança e desenvolvimento de equipes

Livro didático

Design instrucional

Carolina Hoeller da Silva Boeing

Dênia Falcão de Bittencourt

Viviane Bastos

1ª edição revista

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Copyright © UnisulVirtual 2011

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Edição – Livro Didático

Professor Conteudista

Desirée de Souza Freccia

Design Instrucional

Carolina Hoeller da Silva Boeing

Dênia Falcão de Bittencourt

Viviane Bastos

Assistente Acadêmico

Jaqueline Tartari (1ª ed. rev.)

Michele Antunes Corrêa (1ª ed. rev.)

ISBN

978-85-7817-286-2

Projeto Gráfico e Capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramação

Rafael Pessi

Noemia Mesquita (1ª ed. rev.)

Revisão

Jaqueline Tartari (1ª ed. rev.)

658.314

C32 Carvalho, Desirée de Souza Freccia

Liderança e desenvolvimento de equipes : livro didático / Desirée de Souza Freccia Carvalho ; design instrucional Carolina Hoeller da Silva Boeing, Dênia Falcão de Bittencourt, Viviane Bastos ; [assistente acadêmico Jaqueline Tartari, Michele Antunes Corrêa]. – 1. ed., rev. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

164p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7817-286-2

1. Liderança. 2. Grupos de trabalho. 3. Comportamento organizacional. I. Boeing, Carolina Hoeller da Silva. II. Bittencourt, Dênia Falcão de. III. Bastos, Viviane. IV. Tartari, Jaqueline. V. Corrêa, Michele Antunes. VI. Título.

Sumário

Apresentação.....	7
Palavras da professora.....	9
Plano de estudo	11
UNIDADE 1 - A gestão empresarial hoje e a liderança como diferencial competitivo	15
UNIDADE 2 - O exercício da liderança	45
UNIDADE 3 - Trabalho em equipe	85
UNIDADE 4 - A formação de equipes como diferencial competitivo ...	105
Para concluir o estudo.....	149
Referências	151
Sobre a professora conteudista.....	155
Respostas e comentários das atividades de autoavaliação	157
Biblioteca Virtual.....	163

Apresentação

Este livro didático corresponde à disciplina **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**.

O material foi elaborado visando a uma aprendizagem autônoma, abordando conteúdos especialmente selecionados e adotando uma linguagem que facilite seu estudo a distância.

Por falar em distância, isso não significa que você estará sozinho. Não esqueça que sua caminhada nesta disciplina também será acompanhada constantemente pelo Sistema Tutorial da UnisuVirtual. Entre em contato sempre que sentir necessidade. Nossa equipe terá o maior prazer em atendê-lo, pois sua aprendizagem é nosso principal objetivo.

Bom estudo e sucesso!

Equipe UnisuVirtual.

Palavras da professora



Prezado (a) aluno (a),

Que bom que você chegou até aqui! Esta disciplina faz parte do coração da Gestão. Ao realizar este estudo, você estará apto a aprender e agregar habilidades de Gestão.

E como todos nós precisamos administrar nossa vida, nosso tempo, nosso dinheiro, nossa carreira (...) tenho certeza que você terá oportunidade de aprender e agregar valor a sua formação profissional.

No caso desta disciplina, Liderança e Desenvolvimento de Equipes, você irá entrar em contato com o poder e a força que pessoas bem articuladas e sintonizadas, enfim, equipes, podem agregar a uma organização e seus objetivos.

Você irá se dar conta, até pelos exemplos, que os conceitos apresentados aqui também se aplicam à vida familiar, aos grupos de amigos...enfim ao nosso cotidiano social, porque muitas vezes sem nos darmos conta, assumimos papéis de sustentação em uma equipe.

Convido você a refletir, aprender sobre líderes, sobre gerenciamento e sobre a formação de equipes e, nesta trajetória, irá se lembrar de conhecidos, amigos e parentes que incorporam estes conceitos em suas vidas e alcançam o êxito. É importante que você se dê conta que as habilidades e competências que a disciplina busca desenvolver são fundamentais para o sucesso de qualquer gestão, já que possuir lideranças sólidas e equipes sinérgicas são estratégias fundamentais para o alcance das metas.

Exemplos práticos foram apresentados, assim como tudo foi preparado com bastante carinho para que você sinta prazer em aprender e aproveite no curso e na vida.

Um forte abraço!

Professora Desirée Freccia



Plano de estudo

O plano de estudos visa a orientá-lo no desenvolvimento da disciplina. Ele possui elementos que o ajudarão a conhecer o contexto da disciplina e a organizar o seu tempo de estudos.

O processo de ensino e aprendizagem na UnisulVirtual leva em conta instrumentos que se articulam e se complementam, portanto, a construção de competências se dá sobre a articulação de metodologias e por meio das diversas formas de ação/mediação.

São elementos desse processo:

- o livro didático;
- o Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem (EVA);
- as atividades de avaliação (a distância, presenciais e de autoavaliação);
- o Sistema Tutorial.

Ementa

Liderança. Conceitos e abordagens. Estilos de liderança orientados para responsabilidades e resultados. O trabalho em equipe: fases de constituição de equipes. Dinâmica das equipes. O papel das equipes de trabalho. Competências e habilidades das equipes.

Objetivos

Geral:

Inserir os participantes da disciplina na realidade da importância do papel da liderança e de suas equipes, neste mercado tão competitivo.

Específicos:

- Apresentar aos estudantes no que se constitui a liderança, e como exercer uma liderança eficiente e eficaz.
- Conceituar os estudantes quanto ao processo de formação de equipes.
- Estimular os participantes a assumirem cada vez mais uma postura profissional, por meio do gerenciamento das equipes.

Carga Horária

A carga horária total da disciplina é 60 horas-aula.

Conteúdo programático/objetivos

Veja, a seguir, as unidades que compõem o livro didático desta disciplina e os seus respectivos objetivos. Estes se referem aos resultados que você deverá alcançar ao final de uma etapa de estudo. Os objetivos de cada unidade definem o conjunto de conhecimentos que você deverá possuir para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à sua formação.

Unidades de estudo: 4

Unidade 1 – A gestão empresarial hoje e a liderança como diferencial competitivo

O estudo desta unidade propiciará a compreensão do contexto em que o líder formador de equipes está inserido. Explicará como é a organização atual, em épocas de globalização. Além de auxiliar você a compreender melhor a globalização e a intensa competitividade que desencadeou a contínua busca por qualidade total através, da administração sistêmica que precisa do papel do líder formador de equipes para existir.

Unidade 2 – O exercício da liderança

Esta unidade apresentará de forma clara o que é ser líder, que papéis competências e características que tem o líder e como desenvolvê-las. A unidade deixa clara a importância da cultura para o exercício do líder, que inclusive é fruto das lideranças. Apresentará também o desenvolvimento histórico deste papel desde o século passado com a teoria dos traços até hoje com as teorias situacionais, contingenciais, *coach* e *mentoring*.

Unidade 3 – Trabalho em equipe

Esta unidade já aborda o exercício do líder transformando grupos em equipes. Conceituará, explicará as diferenças entre grupo e equipe e auxiliará você a como desenvolver estas equipes de alto desempenho.

Unidade 4 – A formação de equipes como diferencial competitivo

A formação de equipes com suas metas, papéis estabelecidos e trabalhados, mesmo com a dinâmica estabelecida não é garantia de equipe constante. Esta unidade irá instrumentalizá-lo a manter as equipes de alto desempenho gerenciando-a.



Agenda de atividades/Cronograma

- Verifique com atenção o EVA, organize-se para acessar periodicamente a sala da disciplina. O sucesso nos seus estudos depende da priorização do tempo para a leitura, da realização de análises e sínteses do conteúdo e da interação com os seus colegas e professor.
- Não perca os prazos das atividades. Registre no espaço a seguir as datas com base no cronograma da disciplina disponibilizado no EVA.
- Use o quadro para agendar e programar as atividades relativas ao desenvolvimento da disciplina.

Atividades obrigatórias	
Demais atividades (registro pessoal)	

UNIDADE 1

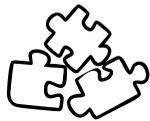
1

A gestão empresarial hoje e a liderança como diferencial competitivo



Objetivos de aprendizagem

- Conhecer conceitos sobre gestão profissional.



Seções de estudo

- Seção 1** Quais são os princípios básicos de uma gestão adequada?
- Seção 2** A Globalização e a necessidade da Organização Sistêmica
- Seção 3** O que é liderança?



Para início de estudo

A administração é antes de tudo uma ciência. Porém, como todas as ciências humanas e sociais, nem sempre tem respostas, resultados iguais. Apesar da complexidade que a interação humana traz consigo, muitos avanços foram feitos no sentido de compreender o porquê de algumas empresas darem certo e outras não. Nesse sentido, existem avanços científicos quanto ao que torna uma empresa sólida e competitiva.

Esta contextualização é fundamental para o melhor aproveitamento da disciplina. Portanto, lhe ajudará a compreender o porquê dos líderes e das equipes serem tão importantes (ferramentas estratégicas fundamentais) para o sucesso da Gestão de qualquer organização.

Claro que, como pano de fundo, você conhecerá a dinâmica do mercado que a globalização colocou nos negócios; dinâmica esta que acabou por valorizar e enfocar cada vez mais a razão de existir de qualquer organização: o cliente.

E, assim, você aprende também a conceituar e compreender no que se constitui uma liderança dentro deste mercado em que vivemos.

Nesta unidade, você revisará alguns conceitos e posturas que uma organização precisa apresentar para adquirir essa competitividade, que inclui a liderança e a preocupação em formar e desenvolver equipes, que constituem a temática desta disciplina.

Seção 1 – Quais são os princípios básicos de uma gestão adequada?

Você já estudou o que é uma organização e o que a constitui, não é mesmo? Neste caminho de estudo e na própria prática profissional, com certeza você já constatou que o diferencial competitivo das organizações, em especial as de varejo e serviços, está nas pessoas que constituem as organizações. Os inúmeros ‘cases’ de sucessos organizacionais: Magazine Luiza, Pão de Açúcar, McDonalds, 3M... entre tantos outros, nos mostram essa verdade a todo momento.

A verdade é que, com a grande oferta de serviços e produtos, o consumidor, o cliente, enfim, nós, tornamo-nos cada vez mais exigentes. Nesta realidade extremamente competitiva que a globalização nos coloca, a única saída é profissionalizar cada vez mais a gestão das empresas.



Profissionalizar tem a ver com usar todas as ferramentas científicas que a Administração nos apresenta e utilizar competentemente todos os recursos estratégicos a que se tenha acesso para alcançar os objetivos organizacionais.

A seção seguinte levará você a recapitular os princípios e conceitos básicos da gestão profissional. Assim, a recapitulação inicia por reforçar que toda empresa precisa ter claro, para todos seus integrantes a missão, visão, valores e o seu planejamento.

Reveja rapidamente o que significa cada denominação:

a) Missão: Razão de Existir



Exemplo da missão da nossa universidade: Educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão, para formar o cidadão e contribuir com o desenvolvimento regional sustentável.

b) Visão: Para onde a empresa vai, o que pretende ser e obter em um determinado período de tempo.



A visão da nossa universidade: ser uma universidade de referência, reconhecida pela qualidade de suas ações e resultados.

c) Valores: Toda empresa deve ter princípios e fazer com que seus funcionários os compreendam e os sigam, pois estas idéias vão nortear o comportamento de todos os seus profissionais.



Exemplo dos valores também da nossa universidade:

- satisfação do cliente interno e externo;
 - inovação;
 - pluralismo de idéias;
 - ética;
 - compromisso com o desenvolvimento regional;
 - respeito ao indivíduo e ao meio.
-

Esta, então, é a base, a etapa básica inicial de criação de qualquer empresa.

Se uma organização, por menor que seja, não tiver formalizado claramente, a sua missão, visão e valores não se pode afirmar que tem uma gestão profissional, pois este é o início de qualquer articulação dos integrantes rumo ao mesmo objetivo, que é o que uma organização representa.

Depois de já ter formalizado isso, a empresa precisa reunir todas as informações que tem no seu planejamento estratégico, ou seja, definir o que fazer e como fazer para alcançar suas metas, sempre de acordo com sua missão, visão e valores.



Outro princípio que é fundamental para gestão profissional são os **indicadores de desempenho**.

Constantemente (diária, semanal ou mensalmente de acordo com a empresa), estes indicadores de desempenho precisam ser analisados para verificar-se se estão de acordo com as metas e objetivos do Planejamento.

Caso estes indicadores não estejam sinalizando o alcance das metas organizacionais, é preciso que se tomem ações corretivas. Começa aqui o papel, a ação e a iniciativa de alguém: do líder, do gestor.

Quais são os indicadores a serem avaliados?

No que se refere aos programas de Qualidade Total (como o Programa 5S, ISO 9000), é importante você saber que programas de Qualidade apresentam uma verificação inicial de 8 critérios básicos para um sistema de gestão profissional:

■ Liderança.	■ Informação e conhecimento.
■ Estratégias e planos.	■ Processos.
■ Clientes.	■ Pessoas.
■ Sociedade.	■ Resultados.

Quadro 1.1 - Oito critérios básicos para um sistema de gestão profissional.

Fonte: Maximiliano, 2004.

Observe como os conceitos de Liderança e Gerenciamento aparecem naturalmente na Introdução sobre Gestão. Hoje, para que uma empresa sobreviva, é preciso passar pela formação de líderes e de equipes unidas e integradas.

Então, inicialmente, você pode afirmar que



líder é quem inicia este processo de acompanhamento e análise contínua dos indicadores (gerenciamento) da realidade organizacional, e quem constrói a realidade organizacional são os integrantes da **equipe** que constituem a empresa e que irão efetivamente colocá-la (ou não) no mercado competitivo.

Nessa seção você revisou sobre os princípios e conceitos básicos da gestão profissional. Já a próxima convida você a refletir sobre o que constitui uma organização competitiva.

Seção 2 – A globalização e a necessidade da organização sistêmica

Em plena era da Globalização, é preciso, mais do que nunca, profissionalizar a Gestão. E por falar em globalização, vale também aqui recapitular este conceito.



Globalização é a abertura de mercado (hoje a competição é internacional), o auge das revoluções tecnológicas (principalmente a disseminação da Internet) que levam à enorme interdependência dos mercados (enquanto um país cresce, o outro perde mercado e, se um país enfrenta dificuldades econômicas, deixará de comprar e consumir do outro país).

Toda esta realidade da globalização resultou em aumento da qualidade e da produtividade nas organizações, tanto nas indústrias como nas de prestação de serviços.

Enfim, nunca se competiu tanto. Nunca nós, os clientes, recebemos tantas ofertas de produtos e serviços, e estas ofertas nunca foram tão rapidamente copiadas. Estima-se que qualquer invento tecnológico seja copiado em, no máximo, seis meses pelo concorrente!

A maioria dos nascidos antes da década de 80 lembra quando só havia uma ou duas marcas de leite, margarina, carro ou refrigerante. Hoje esta realidade é completamente diferente, com uma oferta quase infinita de produção e serviços. Esta realidade obriga as empresas a ofertarem, continuamente, inovações para se tornarem competitivas, porque a competitividade consiste em ser melhor, e como a melhoria é buscada por todos... o ciclo se torna vicioso.

Por isso, com a necessidade da melhoria contínua, a mudança organizacional como uma constante, tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações devido a esta intensa concorrência que o mercado apresenta.



“Vivemos em uma época de intensa competitividade”.

Provavelmente, esta é uma frase que você já escutou muito e, provavelmente, irá escutar ainda mais, devido à enorme oferta de produtos e serviços. Mas eis que surge outro questionamento:



Qual é o fator que nos leva a escolher um produto ou serviço diante de tantos similares? O que compõe **diferencial competitivo**?

Por Capital Intelectual entendemos os conhecimentos que as pessoas possuem e aplicam nas empresas rumo ao alcance dos objetivos organizacionais.

O diferencial competitivo está efetivamente na forma como as pessoas estão dispostas, inseridas nas organizações, isto é, estão no **Capital Intelectual** das empresas.

O Capital Intelectual se reflete em termos de resultados organizacionais mas, claro, isso se refere a possuir vantagens como: custo, qualidade, atendimento, segurança, entre outras.

Esta oferta constante de “diferenciais competitivos” é a “melhoria contínua”, a “mudança” tão necessária à sobrevivência das organizações.

A evolução só acontecerá se as pessoas que integram as organizações, os grupos e as equipes estiverem abertos ao novo, à **“aprendizagem contínua”**.

A forma de gerir e administrar uma empresa evoluiu de acordo com as necessidades do momento histórico que o mercado viveu. Nesta época de globalização em que vivemos, precisamos de integração, troca e dinamismo.

“Aprendizagem contínua” é uma expressão utilizada desde a década de 80 inicialmente por Peter Drucker para conceituar a forma como as empresas devem estar dispostas como eternas aprendizes.

O contexto discutido, acabou criando a necessidade de uma estrutura empresarial altamente dinâmica e com constante reestruturação e busca constante de inovações. É o nascimento da empresa moderna.

Ao mesmo tempo que a organização sofre forte pressão do mercado, ela torna-se mais humana, integradora, tendo uma de suas premissas resgatar o emocional do ser humano, já que este será efetivamente o diferencial competitivo.

March e Simon (1979) descreve a empresa moderna como formada pelas seguintes características:

- a) valorização do ser humano;
- b) autonomia de decisão;
- c) descentralização;
- d) alta capacidade do corpo gerencial;
- e) flexibilidade de funções;
- f) trabalho sinérgico;
- g) considerações dos valores pessoais; e
- h) responsabilidades.

Sendo assim, o cenário competitivo atual, acabou demandando mais do perfil humano que efetivamente constitui a organização

A tecnologia enquanto diferencial competitivo, talvez crie a ilusão de que o desenvolvimento humano é impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico. Este seria o processo inverso da criação. Todas as pessoas precisam ter acesso, e sentir-se integrantes da organização buscando sua evolução.

Segundo Tofler (apud ALVES, 1999) os países desenvolvidos passam atualmente por um processo chamado de “onda de qualidade-produtividade”, e o próximo ciclo será o da “criatividade” em que vão de destacar as empresas que usam, principalmente idéias como matéria-prima de seus produtos.

Estamos vivendo uma era de inteligência em rede, não apenas uma rede de tecnologia, mas de seres humanos criativos que, por meio da tecnologia inovem, surpreendem o cliente, e o mercado. Não estamos absolutamente em uma era de máquinas inteligentes, mas seres humanos, que pelas estruturas e condições internadas proporcionadas pelos líderes organizacionais, combinam sua inteligência, conhecimento e criatividade.

Na figura, a seguir, pode-se observar o modelo proposto por Tapscott em seu livro Economia digital, onde através da rede podemos alcançar o desenvolvimento e bem estar social.

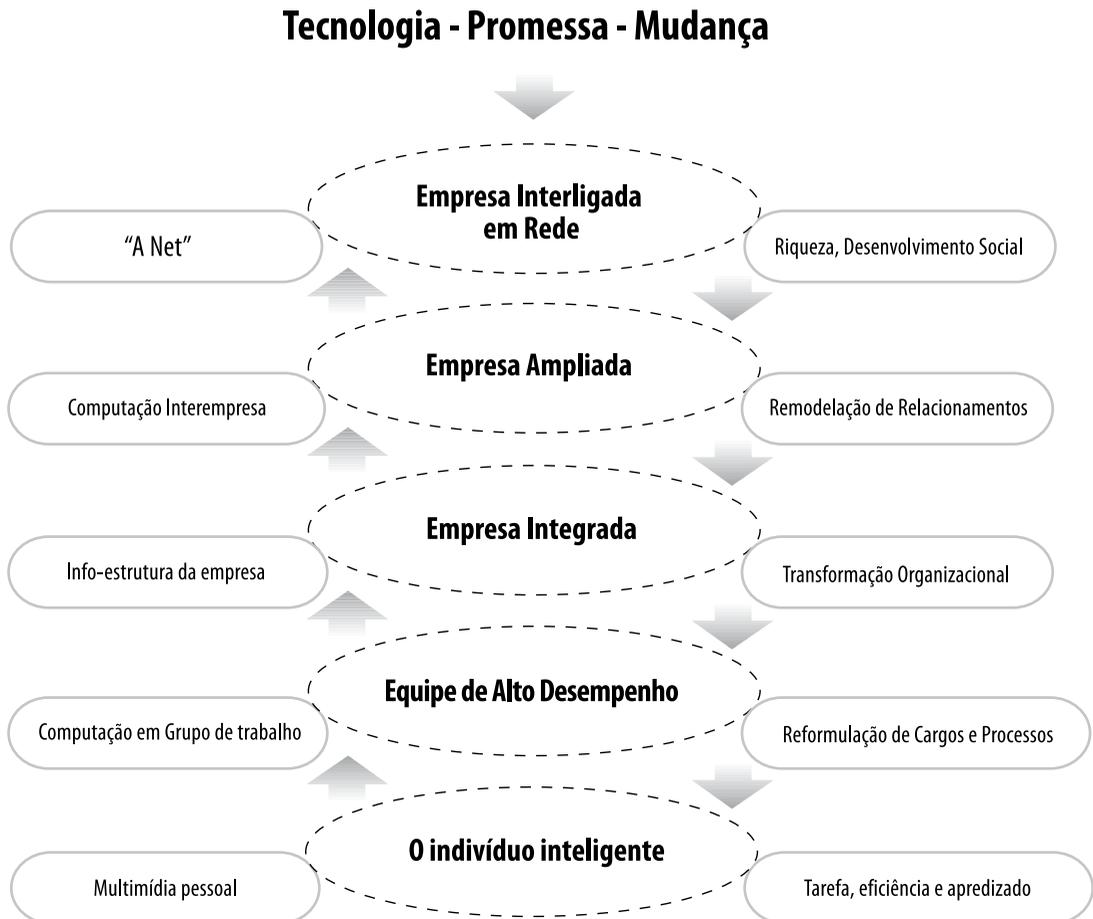


Figura 1.1 – A empresa eficiente em forma de rede

Fonte: Tapscott (2005).

Muitas são as empresas, e não por acaso as maiores do mercado, que já conseguiram alcançar este modelo.



Toffler (1995, p.64), cita um exemplo bastante claro que é o caso da Microsoft.

— *Você sabe qual seria a matéria prima dos produtos desta empresa?*

— *Pessoas, líderes e equipes que têm idéias seria a resposta.*

Um mundo tão dinâmico, isto é, em que a cada instante acaba de ser construído, necessita de seres humanos desenvolvidos a ponto de estar presente e ser participante ativo nas mudanças. As máquinas não criam novos mundos; nós é que criamos. (PERES, 2003).

Se você quer (precisa) um novo trabalhador, deverá desenvolver uma nova forma de trabalhar, um novo ambiente organizacional, com novas lideranças e forma de gestão.

As mudanças que estão acontecendo no mundo são absolutamente dramáticas, obrigando as organizações a buscarem novas maneiras de se viabilizarem no futuro. Quando os paradigmas mudam, a experiência e as competências atuais perdem valor. Os princípios cartesianos dicotômicos não conseguem mais explicar a realidade e, conseqüentemente, os instrumentos de administração científica em vigor ficam obsoletos. A complexidade do novo ambiente exige das organizações uma visão holística, sistêmica como já estamos discutindo desde o início desta unidade.

É claro que ainda existem resistências e impedimentos quanto a esta nova forma de organização mais aberta, mais dinâmica e mais interativa; porém, apesar das dificuldades, a busca pela reestruturação das organizações e dos talentos humanos formadores desta são uma realidade.

Campos afirma que:

Foi necessário demonstrar a necessidade de mudança muito grande nas políticas e nas práticas de desenvolvimento das pessoas para que a empresa pudesse permanecer competitiva e assegurar a sua sobrevivência numa era em que o conhecimento humano é maior fator competitivo de uma organização e como decorrência, de uma Nação. (1995)

“Todas essas transformações criaram um novo cenário de gestão, onde o diferencial competitivo das organizações passou a ser a competência dos seus profissionais”. (TOFFLER, 1995. p.64)

Campos (1995) corrobora o paradigma, afirmando que cada vez mais, no mercado competitivo, as pessoas precisaram atingir metas, extrapolar seus limites e, portanto, sua criatividade. Para isso, cada vez mais, o trabalho humano precisará do conhecimento e do fluxo de informação.



Portanto, em economia globalizada, com grande oferta de produtos, a habilidade de produzir conhecimentos será o fator decisivo da competitividade de um negócio, e mais que um talento, a empresa precisará compor-se de talentos em sinergia, no verdadeiro sentido de equipe.

Um negócio competitivo é aquele que tem uma equipe com mais habilidade para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas (capacidade de atingir metas) do que as equipes dos negócios concorrentes. (MATOS, 2008)

Neste novo cenário em que o conceito da situação do funcionário modificou-se, a empresa tem interesse que ele esteja o máximo satisfeito possível, para assim poder tornar-se o mais produtivo possível.

Existem aspectos comportamentais e estruturais da organização relativos a RH que devem ser discutidos já que influenciam diretamente nesta satisfação.

Quanto a isso, Oliveira (1997, p. 2) afirma que:

Pessoalmente sempre defendi que não poderemos entender a dinâmica do trabalho sem uma visão mais ampla de fenômeno humano. Qualidade de vida, estresse, doenças psicossomáticas, envelhecimento saudável são temas importantes para os dirigentes empresariais e esses dependem de estudos das emoções e das relações interpessoais nas relações de trabalho.

É necessário, portanto, reter os talentos que já vêm de encontro a esta nova realidade e atrair novos talentos humanos. Sendo assim, as empresas vêm buscando alinhar-se a empresas ideais para se trabalhar.

Segundo Oliveira (1999), o conceito de empresa excepcional para se trabalhar varia muito de pessoa a pessoa, porém de uma forma geral pode-se dizer que a empresa:

- deve ter um bom desempenho econômico afim de gerar estabilidade;
- precisa estar em crescimento, avançar no mercado, saber competir, ser receptiva a novas idéias de produtos ou gestão;
- deve oferecer oportunidades reais de carreira;
- deve oferecer um bom pacote de remuneração;
- deve saber adequar benefícios e incentivos às necessidades e anseios das pessoas;
- a comunicação deve ser aberta e as relações transparentes. Os funcionários devem saber onde, como e quando a empresa quer chegar. As pessoas se sentem a vontade para expor idéias, são livres para fazer críticas ou apresentar sugestões e têm autonomia para pôr em prática novas maneiras de fazer o trabalho;
- onde o presidente, os diretores e os chefes são seres humanos acessíveis, que atuam como líderes e orientadores e sabem demonstrar aos funcionários que cada pessoa que está ali dentro é necessária;
- onde diferenciam os funcionários quanto a posição hierárquica;
- onde se incentiva a camaradagem no ambiente de trabalho e impõem-se limites claros para que a competição interna aconteça de forma saudável e estimulante;
- onde se investe no desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários não só por intermédio de cursos mas também de inicações no sistema de trabalho. Poucas coisas motivam mais as pessoas que perceber que a empresa esta apostando nelas.

Enfim, a forma como as pessoas estão dispostas e organizadas nas empresas precisa ser mais acessível (horizontalizada) do que hierárquica (verticalizada).

Isso é o que se chama de **administração** ou **visão sistêmica**, conforme você pode observar na figura a seguir.

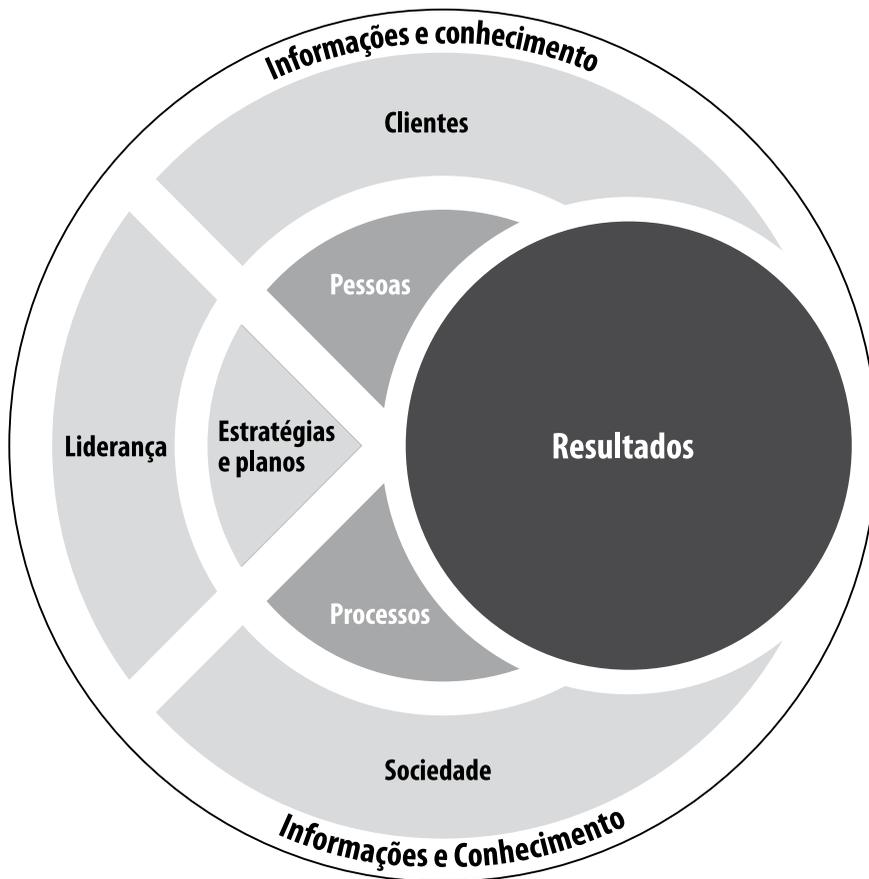


Figura 1.2 - Modelo de Excelência da Gestão®

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade.

Uma visão sistêmica da gestão organizacional

A figura anterior foi desenvolvida pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) que é uma instituição que tem como missão disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

O Modelo de Excelência da Gestão® é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos; e
8. Resultados.

Neste Modelo, cada um dos critérios de excelência é desdobramento de um fundamento.



Por exemplo, o critério 1 - **Liderança** - é expressão da essência do fundamento Liderança e Constância de Propósitos.

E o critério 2 - **Estratégias e Planos** - é expressão do fundamento Visão de Futuro.

Os fundamentos Visão Sistêmica, Aprendizado Organizacional, Proatividade e Inovação referem-se ao desempenho do conjunto do Modelo e são desdobrados em fatores de pontuação.

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento (parte que permeia, é fundo de toda figura, observe como relacionam-se de forma harmônica e integrada) são voltados para a geração de resultados.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus **clientes**, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los.

Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da **sociedade** e das comunidades com as quais interage de forma ética - cumprindo as leis e preservando os ecossistemas -, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das mesmas.

Outra parte fundamental é a **liderança (este conceito você estudará mais a fundo nas próximas unidades) que**, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados, devem constantemente assegurar a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisando o desempenho da mesma e executando, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As **estratégias** são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação, de curto e longo prazos. Além disso, recursos adequados são alocados para assegurar a sua implementação.

As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas. A organização deve avaliar permanentemente a implementação das estratégias e monitorar os respectivos planos, além de responder rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

As **pessoas** que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os **processos**, criando valor para os clientes e visando aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização deve planejar e controlar os seus custos e investimentos, e os riscos financeiros devem ser quantificados e monitorados.

Constantemente são mensurados os **resultados** em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores.

Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Esses resultados, em forma de **informações e conhecimento**, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional.

Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura, como você pôde observar, enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. Sendo assim a gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Observe que a separação, e a denominação das partes de certa forma invade o conceito da outra. Todas estas nomenclaturas: estratégias, processos, liderança, na prática nunca aparecem sozinhos, porém para compreender e depois operacionalizar, que é o objetivo de qualquer conhecimento, é necessário separar os conceitos.

De certa forma nesta administração sistêmica que a figura da FNQ apresenta procure centrar-se na liderança, já que é ela que irá disseminar ou facilitar todo o processo.

E este é o tema da próxima seção a tão falada, e tão fundamental: **Liderança** veja a seguir!

Seção 3 – O que é liderança?

O início do estudo desta seção lhe propõe uma reflexão. Resgate em sua memória, nomes de líderes que marcaram a história da humanidade. Utilize o quadro para registrar suas anotações.

★ Líderes

Provavelmente você tenha lembrado de nomes como: Jesus Cristo, Napoleão, John Keneddy, Gorbachov, Gandhi, Madre Tereza de Calcutá, aqui no Brasil, por exemplo, o presidente Getúlio Vargas, pessoas que exerceram grande influência na história da sociedade.

Mas você pode agora se perguntar:



Por que estes nomes são lembrados por tanto tempo?

A resposta é simples. Liderança tem a ver com força, com opinião, posição e ação, enfim, com fazer a história. Ela tem a ver com inspiração; os líderes servem como exemplo e como parâmetros de seus seguidores.

A liderança, na grande maioria das vezes, surge em um contexto de dúvidas onde alguém aponta um caminho que as pessoas sintam que é o mais adequado e seguro.



Por isso que ninguém pode atribuir à outra pessoa a liderança, pois ela é uma **habilidade** e não uma função atribuída.

Por habilidade entende-se a capacidade de utilizar o conhecimento para realizar algo.

Com a afirmação citada anteriormente, você pode concluir que, dar a alguém um cargo de chefia não significa dar o cargo de líder.

Obviamente, seria ideal que um chefe, gerente, diretor, enfim, as funções relacionadas ao **poder**, tenham a habilidade de liderança. Entretanto, você pode encontrar líderes em todos os níveis e áreas da organização independente da função, assim como, infelizmente, encontrará alguns diretores e gerentes sem habilidade de liderança.

Inicialmente você irá relacionar poder à autoridade, autonomia; logo em seguida terá uma seção para entender poder e política relacionados à liderança.



Ainda, você pode questionar: por que o tema liderança tem sido alvo de discussão e pesquisa há tanto tempo?

Na vida das pessoas e dos grupos nos quais estamos inseridos (famílias, empresas...) existem dúvidas, crises, necessidades de mudança que nos causam insegurança, e o líder atua exatamente neste sentido, no sentido de auxiliar as pessoas a uma saída, às vezes, nobre como a de Gandhi ou equivocada como a de Hitler.

E quando se fala no cenário atual das organizações, o momento de mercado em que vivemos, repleto de crises e mudanças, a presença dos líderes então, tem sido cada vez mais fundamental para o sucesso das empresas.

Cada vez mais são valorizados aspectos como a flexibilidade e a capacidade de coordenar e atuar em equipe, de ser visionário, de ser um contínuo aprendiz. Nesse sentido, a liderança é apontada como uma força motriz essencial às organizações, de tal modo que é citada como principal alavanca para a vantagem competitiva. O sucesso de uma organização pode ser atribuído ao “motor de liderança” (TICHY, COHEN, 1999), que pressupõe a liderança dinâmica em todos os níveis. (BITTENCOURT, 2004, p. 274).

A liderança é a principal responsável pelo futuro das empresas em função da enorme pressão que a concorrência, trazida pela globalização, apresenta.



“O jogo está mudando muito rápido e o conhecimento das novas regras exige habilidades dos executivos e empresários”. (LOBÃO, 2004, p. 5).

Segundo Warren Bennis, enfrentamos um futuro incerto e instável mas não sem visão. A visão é a mercadoria dos líderes, e o poder, sua moeda.

Na atualidade das empresas, líderes como Jack Welch, Abílio Diniz e Luíza Trajano, apontam-nos saídas inovadoras para a intensa competitividade de mercado. Note que ser líder é exatamente isto: influenciar, servir de parâmetro, mobilizar pessoas, influenciar pessoas a pensar ou fazer algo. Enfim: “fazer acontecer”.

Afinal, como se conceitua liderança?

Acompanhe, a seguir, o que alguns teóricos traduzem como conceito de liderança:

- “Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”. (MAXIMIANO, 2004, p. 289).
- “Os grandes líderes nos mobilizam, inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós”. (GOLEMAN, 2002).
- “Líder é aquele que influencia para suas idéias e ações, o pensamento e as atitudes dos outros”. (DRUCKER, 1997).
- “A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade”. (HERSEY e BLANCHARD, 1986).
- “Líder é uma pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”. (ibidem)

- “Líder é toda pessoa que graças a sua personalidade dirige um grupo de pessoas com a participação espontânea de seus membros”. (WEBSTER’S, 1999, p.250).
- “É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. A orquestra e todas as outras organizações requerem lideranças para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos”. (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 150).

Resumo elaborado pela autora deste material a partir da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, de agosto de 2004, nº 187, p. 50, da Editora Globo.

Você conheceu alguns conceitos e, se observar em sua realidade, encontrará centenas de líderes fazendo história. Para contribuir no seu aprendizado, a seguir, temos descrição de alguns líderes oportunizando a você, um contato com a visão e a missão deles nas respectivas organizações.

Nas Empresas



a) Empresário **Abílio Diniz**, dono do grupo Pão de Açúcar

Tem sua liderança calcada na comunicação direta. Costuma espalhar, pelo Pão de Açúcar, frases objetivas com diretrizes que ele quer que os funcionários assimilem, como: “tem gente que sonha com o sucesso; nós acordamos cedo e damos duro para alcançá-lo” ou “corte, concentre, simplifique”.

b) **Andy Grove**, fundador da Intel

Tem uma postura de se submeter às mesmas regras que impõe aos funcionários. No estacionamento da empresa, não há vaga demarcada para ele. Também não tem sala: trabalha em uma baia igual às dos outros funcionários. Durante muito tempo, quem chegava atrasado tinha o nome anotado na portaria. Inclusive, o nome do próprio Grove.

c) Jack Welch, ex-presidente executivo do Conselho de Administração da General Electric



Enquanto estava à frente da GE, Welch, o executivo mais celebrado do planeta, falava que sua tarefa era escutar boas idéias e disseminá-las. Para ele, a essência da liderança é a capacidade de liberar o poder cerebral de cada membro da equipe.

d) Luiz Seabra, fundador e co-presidente do conselho de administração da Natura

É muito admirado, especialmente pelas consultoras, as mais de 300.000 mulheres que vendem os cosméticos da empresa. Diz que, “os relacionamentos, inclusive no trabalho, são uma das experiências mais enriquecedoras que temos”. Procura cultivar isso na Natura.

e) Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, superintendente do Magazine Luíza

Ela tem sido bem-sucedida usando métodos de motivação pouco ortodoxos. Reúne, por exemplo, seu pessoal todas as segundas-feiras, de manhã cedo, para falar sobre negócios da semana anterior, planejar os próximos dias e rezar um Pai-Nosso.

E no mundo dos esportistas?

a) Bernardo da Rocha Rezende, o “Bernardinho”, técnico da Seleção Masculina de Vôlei

O técnico, campeoníssimo, costuma dizer que: para liderar, não basta desejar ser seguido. É preciso que as pessoas queiram seguir você. O líder também tem de conhecer as pessoas e oferecer os desafios que elas procuram.



b) Luiz Felipe Scolari, técnico da Seleção Portuguesa

O polêmico “Felipão” só é unanimidade no que se refere à sua capacidade de inspirar equipes para vencer campeonatos. Foi assim, por exemplo, com a seleção brasileira na Copa do Mundo de 2002, ou com o time de Portugal, que obteve a Segunda colocação na copa europeia de seleções deste ano.

c) Hélio Rubens, técnico da equipe de basquete Uberlândia

Sagrou seu time campeão nacional de basquete no final de junho – o nono título nacional de sua carreira. Para ele, o segredo de um líder de sucesso é estimular as estrelas de um grupo sem perder o espírito de equipe e manter o grupo motivado: “A falta de motivação cria rugas na alma”, afirma.

E na política?

a) Rudolph Giuliani, ex-prefeito de Nova York

Antes de 11 de Setembro de 2001, Giuliani já havia começado a escrever um livro sobre liderança: “O Líder”. Por causa dos atentados daquele dia, precisou recorrer, como prefeito de Nova Iorque, aos princípios do livro (que seria publicado em 2002), como: “cerque-se das melhores pessoas” e “dê exemplos”.

b) Winston Churchill, ex-primeiro-ministro britânico

Tornou-se primeiro-ministro em 1940 e desempenhou um dos principais papéis entre os líderes envolvidos na Segunda Guerra Mundial. Ele se destacou por exortar os ingleses a suportar os ataques nazistas enquanto forjava com os americanos e os soviéticos uma aliança capaz de vencer a guerra.

Agora que já compreendeu o que é ser líder é preciso estudar sobre o papel do líder e como se pode estimular seu aparecimento e desenvolvimento nas organizações, visto que ele é peça fundamental para a perpetuação da empresa no mercado.



Síntese

Nesta unidade, você teve a oportunidade de rever conceitos e exemplos de: Missão (razão de existir da empresa); Visão (para onde vai); Valores (princípios que a norteiam); Planejamento Estratégico (o que fazer e como fazer para alcançar os objetivos); Indicadores de desempenho (formas de acompanhar a proximidade dos objetivos); e Ação Corretiva (reavaliação quanto ao sucesso das ações que a empresa está tomando). Todos estes conceitos são utilizados pelas organizações como forma de posicionar-se profissionalmente às pressões desencadeadas pela globalização.

Você lembrou também, com esta unidade, a forma como as empresas têm de se manter competitivas, isto é, próximas das necessidades do cliente, precisa ser por meio de uma administração mais interativa e horizontalizada: a administração sistêmica. É nesse contexto que surge a liderança e a necessidade da formação de equipes.

Devido à intensa competitividade, a liderança aparece como diferencial competitivo. Estudou conceitos de liderança, entre eles, o formulado por Hersey e Blanchard (1986): “A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade”.

Com esta unidade, você conheceu alguns nomes de líderes de sucesso do cenário atual como: Abílio Diniz, Luiza Trajano, Jack Welch, entre outros.



Atividades de autoavaliação

Efetue as atividades de auto-avaliação e, em seguida, acompanhe as respostas e comentários a respeito. Para melhor aproveitamento do seu estudo, realize a conferência de suas respostas somente depois de fazer as atividades propostas.

Leia com atenção os enunciados e realize as questões a seguir:

1) Segundo seção 1, complete as frases a seguir:

a) Na realidade extremamente competitiva que a _____ nos apresenta a única saída para as empresas que quiserem manter-se no mercado é _____ .

b) Profissionalizar tem a ver com usar as ferramentas científicas que a administração nos apresenta e utilizar completamente de todos os recursos _____ que tenha acesso para alcançar os _____ .

c) Depois que a empresa já tem formalizado isso, o gestor precisa reunir todos as informações que tem no seu Planejamento estratégico, ou seja definir o que fazer e como fazer de acordo com a sua _____, _____ e _____ .

2) Agora, referente aos conhecimentos adquiridos com a seção 2, complete:

a) Por Globalização precisamos entender a abertura do mercado, o auge das revoluções tecnológicas e interdependência dos mercados que levam à enorme _____ .

b) O diferencial competitivo está efetivamente na forma como as pessoas estão nas organizações, isto é, no _____ .

c) O capital Intelectual irá se refletir em termos organizacionais, isso se refere a possuir vantagens com custo _____ .

3) Assinale V para as questões verdadeiras e F para as questões falsas.

() A formalização da Missão, visão e valores interfere diretamente na profissionalização das empresas.

() Se as empresas forem de pequeno ou médio porte não precisam se preocupar em profissionalizar-se.

() O Planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que define o que fazer, e como fazer para o alcance das metas da organização.

- () A globalização desencadeou uma intensa competitividade no mercado.
 - () O diferencial competitivo está efetivamente na interação das pessoas que formam as organizações.
 - () Por organização sistêmica compreendemos principalmente a interação e o foco de todas as partes da empresa: clientes, pessoas, processos, lideranças...para resultados comuns ao entendimento de todos.
- 4) Por que quando a temática "liderança" é levantada, a maioria das pessoas lembra de nomes ilustres?

- 5) Baseando-se nos conceitos apresentados nesta unidade, construa com suas palavras um conceito de líder.



Saiba mais

Para você aprofundar mais os conteúdos trabalhados nesta unidade, seguem algumas sugestões de livros, filmes e seriados, que são formas agradáveis de aprender e refletir sobre a temática da disciplina, além de dois artigos de Stephen Kanitz, para você ler e ampliar os seus estudos.

Filmes baseados em livros

O ponto de mutação, interessante para compreender o movimento sistêmico que influencia a administração.

O poderoso chefão, também em livro e filme.

O seriado da HBO, *Família Soprano*.

O livro e também filme *Guerra e paz*, baseados no autor clássico Tolstoi.

Spartacus, a história de um escravo que lidera uma revolta de escravos, que atinge metade da Itália.

Para você se aprofundar sobre os conteúdos apresentados nesta unidade, leia a seguir os artigos de **Stephen Kanitz**, publicados na Revista Veja, Editora Abril, edição 1833, ano 36, nº 50, de 17 de dezembro de 2003 e Revista Veja, Editora Abril, edição 1850, ano 37, nº 16, 21 de abril de 2004, pág.20.

Stephen Kanitz é
administrador por
Harvard.

Preparadas para servir

Quem quiser viver da indústria e do comércio terá de se conscientizar de que as coisas mudaram. Ninguém mais opera exclusivamente nos setores do comércio e da indústria. Na realidade, esses dois setores dependem dos serviços que prestam, não dos produtos que entregam. O mundo empresarial de hoje é o mundo dos serviços.

A grande maioria das empresas ainda não percebeu esse fato ou ainda não está preparada para essa nova era. Poucas estão organizadas e treinadas para servir o outro, nesse caso, o cliente. As companhias de sucesso serão as empresas que eu chamaria de “preparadas para servir”.

Transformar empresas para servir é um grande desafio, e, por razões históricas, administradores profissionais terão de promover uma mudança cultural de enormes proporções. Herdamos da cultura portuguesa a visão de que servir tem a ver com servidão, um fardo, uma obrigação a ser evitada. Servir o outro era visto nessa cultura como uma penalidade, algo a ser evitado a todo custo.

Essa mentalidade tem muito a ver com os quase 400 anos de tradição escravocrata, em que se importavam escravos justamente porque servir era impensável. Tanto assim que o Brasil foi um dos últimos países a abolir a escravidão.

Por essas razões históricas, o Brasil ainda vive a resistência a servir os outros. Servir o outro está associado a servilismo, a serviçal, a subserviência, termos absolutamente negativos. Muito distante do ideal cristão de servir como finalidade maior da existência humana.

Em culturas em que não houve a escravidão, servir o outro é um prazer, é algo feito de bom grado, incentivado e remunerado. Um comportamento altruístico que gera o círculo virtuoso da reciprocidade.

Como mudar esse pensamento dominante e hegemônico no Brasil? A maioria dos brasileiros, inclusive muitos intelectuais, quer ser servida, e não servir. Quer todos os seus direitos, sem pensar nas obrigações.

continua...

Que ações uma empresa ou uma repartição pública poderá efetivar para se transformar numa organização preparada para servir os outros? Uma das saídas que recomendo é contratar funcionários que tenham sido voluntários em entidades beneficentes. Isso porque não há seminário, palestra motivacional ou treinamento que induza alguém a mudar de postura. É uma característica pessoal e cultural. Funcionários que tenham sido voluntários mostram predisposição para servir, coisa rara neste país.

Existem no Brasil mais de 2.000 entidades sem fins lucrativos que precisam de trabalho esporádico e eventual. São 2.000 entidades que sabem muito bem como servir o outro e mostram claramente que isso pode ser um trabalho digno e muito estimulante. Incentivar seus funcionários a serem voluntários é um primeiro passo para aperfeiçoá-los na atuação no mundo dos serviços.

Ser voluntário abre uma oportunidade para funcionários que normalmente estão bem distantes do foco da empresa, como os auditores internos, se envolverem nas questões mais humanas e sociais.

O que um auditor interno tem para contar de interessante aos filhos na conversa depois do jantar? Que descobriu cinco notas fiscais frias ou mais um desfalque no almoxarifado?

“Sexta-feira, dia que reservo para o trabalho voluntário, é uma ocasião em que fico de bem com a vida e comigo. É minha terapia”, disse-me um auditor interno após a introdução do trabalho voluntário em sua empresa. O trabalho voluntário não ultrapassa a média de três horas por semana, mas muda significativamente a vida dos funcionários.

Há oito anos criei um site que aproxima entidades e potenciais voluntários: www.voluntarios.com.br. Naquela época, ninguém sabia o que era um ponto com, muito menos um ponto org, razão de nosso sufixo comercial. É um belo lugar para começar.

Se ensinarmos as pessoas que servir o outro não é degradante, mas, pelo contrário, um raro prazer, construiremos uma sociedade sólida e uma plataforma de exportação de serviços. Criaremos uma nação de cidadãos comprometidos com o cliente e com o social. Vamos começar hoje a aprender a servir o outro em vez de somente nos servir.

O ano de quatro meses

O problema da globalização é que o tempo está acelerando cada vez mais. A globalização sempre existiu, desde o Império Romano, mas o que acelerou não foi a globalização, e sim a rapidez das mudanças.

O ano, que era de doze meses, é hoje na prática, somente quatro. Por isso todo mundo anda sem tempo para respirar. Graças ao telefone, celular, internet, e-mails, conseguimos decidir, analisar, coordenar e implementar tudo muito mais rápido. Em 1973 levei seis meses para fazer a pesquisa bibliográfica inicial da minha tese de doutorado. Hoje eu faria a mesma pesquisa em doze horas, na internet. Na época, os livros que encomendei demoraram quatro meses para chegar do exterior. Hoje chegam em uma semana.

Os Estados Unidos, uma economia já madura, voltaram a crescer 7% ao ano, deixando muitos analistas perplexos. Não há nada verdadeiramente de inusitado. Os americanos continuam a crescer seus modestos 2,1% ao ano de sempre, só que implantam seus novos investimentos em somente quatro meses, e não mais em doze, como antigamente.

Nós, infelizmente, ainda levamos quatro anos para fazer o que deveríamos fazer em um. Nossas leis precisam de demoradas reformas constitucionais para mudar. Não é por coincidência que os maiores críticos da globalização são professores que continuam dando as mesmíssimas matérias nos mesmos doze meses de sempre. Reduzir um curso de quatro anos para três, cortando matérias desnecessárias, ensinar melhor e mais rápido sem encher as aulas com “lenga-lenga”, nem pensar. Os grandes opositores da globalização são os conservadores que, como sempre, preferem que o tempo pare a seu favor.

No fim do ano que vem estaremos figurativamente em 2007, não em 2004. Só que ainda estamos discutindo as reformas de 2003. Ninguém leu corretamente Darwin, que nunca falou da sobrevivência do mais forte. O que ele mostra é a sobrevivência do mais ágil, aquele que se adapta às mudanças inevitáveis do mundo com maior rapidez. São os lerdos que são comidos pelos tigres. Normalmente as vítimas são animais fortes que se tornaram velhos e lentos. Na selva capitalista não sobrevive o mais forte, como todo mundo acredita, e sim o mais rápido, que enxerga e responde com dinamismo. Não são aqueles que têm

continua...

os melhores genes que sobrevivem, apesar de a maioria dos livros dizer justamente o contrário. São aqueles que se adaptam mais rapidamente, que mesmo com adaptações imperfeitas enfrentam o problema.

Temos centenas de partes do corpo que são meros quebra-galhos, e não as melhores adaptações possíveis. Se você tem constantes dores nas costas, lembre-se de que a coluna não foi feita para que ficássemos em pé, e sim para andarmos de quatro.

Uma das saídas dessa sinuca, no nível pessoal, não é necessariamente fazer mais em menos tempo, mas sim largar tarefas menos essenciais e se concentrar naquilo que realmente é importante. Isso significa largar funções que você continua a carregar por tradição, para manter poder ou por vaidade.

Sem querer generalizar, todo ser humano tende a procurar mais poder do que consegue administrar.

Delegar tarefas, funções e trabalho é visto como derrota, uma perda de poder, fatal para qualquer político, executivo ou chefe de departamento.

Em vez de encarar a delegação como diminuição de status, encare-a como uma forma de se concentrar naquele nicho em que você realmente é mais competente, o que no fundo lhe trará muito mais poder. O segredo é fazer menos e melhor, algo que ainda não aprendemos. Eu também gostaria de que o tempo andasse mais lentamente, ou que o Primeiro Mundo tirasse nove meses de férias em vez de continuar trabalhando como louco, tirando nossos empregos.

Por outro lado, essa aceleração do tempo significa que poderíamos estar resolvendo mais rapidamente inúmeros problemas brasileiros, em especial nossos problemas sociais.

O fato de que o tempo acelerou pode ser parte da solução, não somente parte do problema. Portanto mexa-se e, feliz 2007 para todos!

UNIDADE 2

2

0 exercício da liderança



Objetivos de aprendizagem

- Compreender e contextualizar a liderança como uma necessidade para a manutenção da competitividade organizacional.
- Discutir o papel da liderança e sua relação com o poder.
- Identificar quais os principais requisitos e características de um líder eficaz.
- Conhecer o desenvolvimento histórico e evolutivo das teorias sobre liderança.



Seções de estudo

- Seção 1** O papel da liderança na organização
- Seção 2** Quais as competências esperadas do líder?
- Seção 3** Liderança: poder, política e cultura organizacional
- Seção 4** Quais características o líder deve possuir?
- Seção 5** Quais são as diferentes abordagens e teorias acerca da liderança?



Para início de estudo

Você já percebeu o quanto a liderança é discutida e valorizada em nossas vidas?

Na família respeitamos os líderes, na religião se destacam os líderes, nas empresas então, nem se fala!

Esta unidade acaba sendo fundamental para você entender quem realmente é líder e quando estão desempenhando o papel de liderança. Por tanto, esta unidade lhe propõe um estudo sobre este papel tão importante nas organizações e na nossa vida: o papel de líderes. Siga com disposição!

Seção 1 – O Papel da liderança na organização

Você pode verificar que a liderança, nestes tempos de globalização, se tornou um dos principais fatores que se constituem em diferenciais competitivos para a sobrevivência das empresas. Segundo os gurus das organizações: não sobreviverão no mercado as organizações que não estejam abertas às mudanças e ao dinamismo contínuos que o mundo contemporâneo nos coloca.

Talvez esta “carência” de líderes não seja um problema de hoje, observe a citação de Assis Chateaubriand, jornalista proprietário do complexo TUPI que trouxe a TV ao Brasil, de 1959:

Quem estuda o Brasil dos nossos dias, (percebe que) uma das crises mais sérias que encontramos em sua estrutura social e econômica é a da ausência de chefes. [...] sofre-se aí de uma falta atroz de condutores. Em todas as seções de comando da nossa terra, escasseiam os guias, as ídoles de direção. (CHATEAUBRIAND, 1959).

De certa forma, você pode observar que a liderança sempre fez e sempre fará a diferença.

Liderar é servir para o economista chileno Manfred Max Neef, que é um dos mais polêmicos pensadores da atualidade. Segundo o economista, o papel do líder é desenvolver a capacidade crítica e criativa de seus subordinados. Sua superioridade não deve ser externada pelo poder (referindo-se a questão da hierarquia) e sim pela autoridade conferida a ele pelo time. É isso se dá quando as pessoas acreditam na competência do executivo para liderar.



Figura 2.1 - O economista Chileno Manfred Max-Neef

Fonte: Global Footprint Network, 2009.

Dentre as inúmeras características que uma organização **competitiva** precisa constituir é o **líder como articulador dos membros integrantes desta organização**. Este papel é indispensável para a construção desta tal estrutura competitiva, que garantirá a longevidade da empresa.

Muito se tem discutido sobre a procedência destes traços de personalidade de líderes transformadores e ainda existem divergências se são inatas ou aprendidas.

Para as organizações que querem se manter competitivas existe, de certa forma, uma unanimidade quanto ao **papel** de destaque da liderança.

A “inovação” e a “melhoria contínua” que essas empresas precisam alcançar é responsabilidade principal e fundamental das lideranças destas organizações.

É importante que se destaque e se compreenda que a terminologia, a expressão “liderança” só se contextualiza em organizações que sejam constituídas por grupos articulados e/ou por “equipes”. Em locais onde exista centralização, autoritarismo e insegurança como uma constante não haverá líderes nem liderados, mas talvez, **chefiados**.

Então, o papel do líder é o de facilitador do processo de inclusão, participação e crescimento dos talentos nas organizações, já que as organizações precisam constituir-se de pessoas altamente

Compreende-se competitividade como sendo empresas que constantemente estão oferecendo produtos e serviços adequados às necessidades de seus clientes. Como a oferta de produtos e serviços tem sido crescente é a empresa que está sempre inovando. É a capacidade de vender em mercados concorrenciais.

Papel, segundo Stratton e Hayes (1994, p. 168), é a “parte que se espera que cada indivíduo desempenhe numa situação”.

É comum encontrarmos a expressão chefia em empresas mais fixadas na hierarquia e no autoritarismo. Chefia está muito associada à compreensão de obediência.

Sinergia consiste na riqueza de que: uma pessoa junto a outra pessoa são mais que duas. No sentido de que podem enriquecer-se devido a terem abertura e juntas pensarem na melhor forma de alcançar os objetivos que elas pretendem.

integradas e **sinérgicas** que possam reagir às muitas demandas, mudanças e pressões de mercado.

O papel do líder tem sido tão fundamental que recente uma pesquisa feita pela consultoria Delloite apresentada e elogiada pela revista *Você S A* na edição de janeiro de 2007, apresenta a oportunidade de aprendizado, de decisão e de participação como os fatores que mais interferem na desmotivação, ou não comprometimento dos funcionários.



Você sabia?

O tão falado salário aparece timidamente apenas citado 1 (uma) vez entre os entrevistados.

Isto nos leva a crer que o indivíduo para sentir-se comprometido, envolvido na missão da organização precisa ser melhor “aproveitado”. A palavra aproveitado aparece em destaque, pois a conotação não deve ser negativa, e sim positiva no sentido que o ser humano precisa se sentir desenvolvido e entregue aonde quer que esteja.



E está é a própria essência do coaching, ou seja, ser um facilitador do aprendizado dentro da organização.

O Líder-Coach se utiliza das ferramentas do coaching ou seja, apóia o processo de aprendizagem do colaborador/liderado contribuindo para o seu desenvolvimento como profissional e também como pessoa.

— *Você está lembrado de Daniel Goleman?*

O autor do best seller da década de 90, Inteligência emocional que explicou tão bem e cientificamente o porque de algumas pessoas serem felizes e outras não, em sua recente obra: “Artigos de revisão do negócio de Harvard” afirma que coaching é um negócio poderoso para o desenvolvimento da inteligência emocional e define a atividade como: “Um coach nos ajuda e entender nossos sonhos, conhecer nossas forças, proporciona novos entendimentos, traz um grande impacto sobre os outros, e nos guia nos passos da aprendizagem.” (GOLEMAN, 1996, p. 93).

Observe porém que o processo de *coaching* não objetiva “ensinar”, mas sim motivar o outro a aprender. É quase um processo terapêutico sempre a partir de seus próprios recursos e experiências.

No processo de *coaching* o colaborador é estimulado para a construção de conhecimento dentro da organização, conhecimento este que, frequentemente, se traduz em lucro para a empresa e para todos os envolvidos.



Um dos objetivos principais do coaching é promover a educação dos integrantes da equipe em direção a uma autonomia crescente.

Isto implica em substituir o antigo modelo onde o funcionário era visto apenas como um simples “executador de tarefas” e torná-lo, de fato, um colaborador ativo da organização.

O antigo modelo, o modelo do funcionário “executador de tarefas”, foi firmado no início da Era Industrial e, muito embora tenha tido a sua utilidade no passado, tem mostrado-se cada vez mais e mais inadequado à Era da Informação que estamos vivendo.

O antigo modelo tinha, como principal característica, o desencorajamento sistemático de qualquer manifestação de iniciativa ou criatividade por parte dos funcionários, levando, como consequência, a um alto grau de dependência da figura do chefe ou de qualquer outra pessoa do qual muitas vezes responsabilizamos pelos resultados de nossa vida.

Este estímulo a um posicionamento ativo acaba por desenvolver no colaborador não apenas na vida profissional, mas também na vida pessoal uma visão cada vez mais ampla, mais sistêmica, como nos mostra a figura a seguir:



Figura 2.2 - Configuração do coaching

Fonte: Elaboração do autor (2007).

O coaching como instrumento de desenvolvimento de lideranças, permite realizar a transição segura para as práticas gerenciais adequadas ao cenário atual.



Uma outra nomenclatura que você que acompanha as tendências através de livros e revistas empresarias lerá com cada vez maior frequência é a do mentoring, que significa um colega bem sucedido, exemplo, que será uma espécie de mentor, “conselheiro”.

O psicólogo Levinson de certa forma criou esta terminologia através de uma pesquisa que conduziu, nos EUA, entre bem sucedidos profissionais de várias áreas e todos enfatizaram a decisiva importância que teve, em determinada fase de suas carreiras, a figura de um “Mentor”, seria então esta espécie de conselheiro, de tutor.



A tutoria também chamada de mentoring é um método muito utilizado para efetivar uma interação pedagógica. Os tutores acompanham e comunicam-se com seus alunos de forma sistemática, planejando, dentre outras coisas, o seu desenvolvimento e avaliando a eficiência de suas orientações de modo a resolver problemas que possam ocorrer durante o processo.

— *Assim como o seu professor tutor dessa disciplina!*

Uma de suas aplicações, por exemplo, pode ser dentro do processo pedagógico aplicado em instituições educacionais, onde exista a tendência de desistência do aluno frente aos desafios encontrados. Neste caso, o contato com o aluno começa pelo conhecimento de toda a estrutura do curso e é necessário que o acompanhamento ocorra com frequência regular, de forma rápida e eficaz.

Todos esses novos papéis tem aparecido em função da importância que o líder tem para a sobrevivência organizacional.

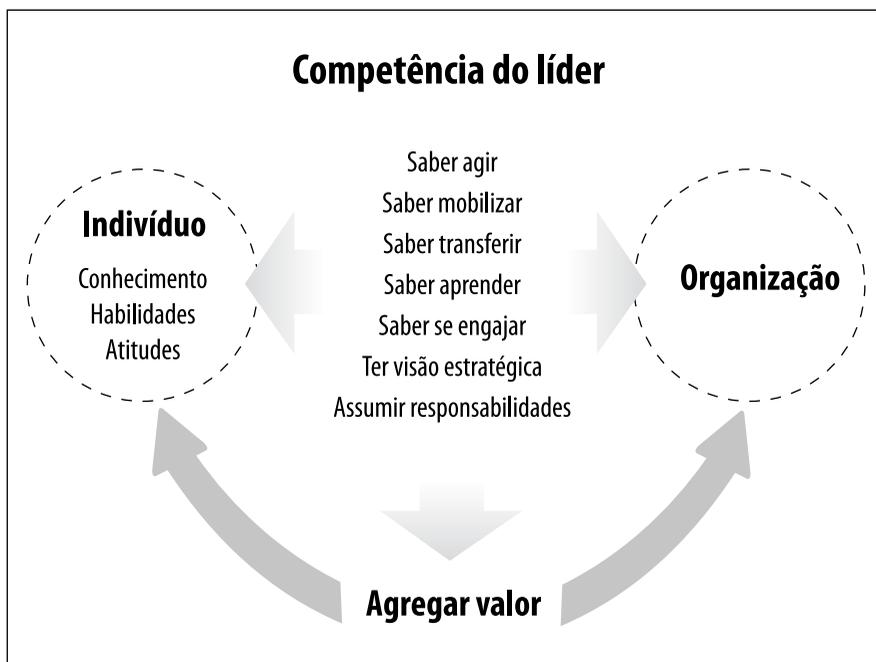


Figura 2.3 - Competência do Líder

Fonte: Elaboração do autor (2007).

Seção 2 – Quais as competências esperadas do líder?

Na administração moderna, o que se exige de um líder é:

- um **pensamento estratégico**, uma visão ampla;
- capacidade de compreender e **dirigir as necessidades de mudanças**;
- estabelecer um **ambiente de trabalho seguro** que favoreça a flexibilidade e a inovação.

O líder é responsável pela definição de uma visão de futuro que permite a todos os profissionais, que constituem a organização, orientar seus esforços para um propósito comum.

“A liderança, cujo foco está nas pessoas, é observada pela criação de visão e estratégias, geração de cultura e valores comuns, colaboração quanto ao crescimento, inspiração e motivação dos colaboradores e pela criação das mudanças”. (SIQUEIRA NETO, 2005, p. 20).

“Os dias passam sem ela, é verdade, mas a evolução da empresa depende exclusivamente do topo da pirâmide. Do resultado de curto prazo, a base se encarrega, mas é o topo que assume o risco pelo caminho rumo ao desconhecido”. (GAYOTTO, 1995, p. 33).

O papel do líder assume algumas características, conforme estrutura apresentada na figura 1. Observe, na figura a seguir, um breve esboço sobre o papel estratégico do líder:



Figura 2.4 - Papel estratégico do líder.

Fonte: Elaboração do autor (2007).

Leia que o papel do líder pode ser:

- **linha de frente:** quando cabe decidir ações específicas, atuar de forma harmoniosa com o estratégico e tático.
- **tático:** quando planeja, aloca recursos financeiros e de recursos, facilita para a linha de frente colocar em prática, criar pré-requisitos para tomada de decisão da linha de frente.
- **estratégico:** compreende visão de futuro, prever ameaças, sondar oportunidades, determinar objetivos macro, desenvolver estratégias, tomar decisões estratégicas.

Os papéis que compõem a empresa precisam estar interagindo de forma harmônica e produtiva. Deste modo, pode-se ler, na figura 1, como a linha de frente, que é a base que sustenta a pirâmide, acaba por ser mais numerosa. Porém, quem dá o formato e o rumo da figura (assim como na organização) são os líderes, isto é, a parte estratégica.



Apesar do papel de líder ter importância estratégica e fundamental, a liderança só vai acontecer se houver, na conjuntura, uma abertura das pessoas integrantes do grupo ao seu trabalho de facilitador.

Segundo Maximiano (2004, p. 289):

a liderança, segundo Douglas McGregor, não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo. Nesse processo interagem quatro variáveis componentes: as motivações dos liderados, a tarefa ou missão, o líder e a conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados.



Um exemplo de liderança é encontrado nos atuais times de futebol. Só terão técnicos de destaque como Felipão ou Luxemburgo, se suas equipes os acolherem. E, por sua vez, as torcidas só terão resultados se deixarem os técnicos e suas equipes trabalharem.

Ser reconhecido como estratégico requer algumas competências.

— *Mas você lembra o que são competências?*



Define-se competência como o conjunto de articulação de conhecimentos, percepção, pensamento, emoção, vontade, memória, linguagem, motricidade, atenção, consciência, valores, juízo, mobilizados em busca de uma solução, enfim pode-se também usar a expressão “gestão mental”.

Na verdade esta “gestão mental” determinará a atuação do líder, e sua influência na equipe já que o papel do líder é formar outros líderes. Max De Pree (1989) refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Quando você estuda o papel do líder e suas competências não pode perder isto de vista.

O líder precisa constantemente estar então cuidando, gerenciando sua visão, sua mente para que suas atitudes/ações/estratégias, isto é, sua prática, possa ser reconhecida e inspiradora para os membros do grupo. Sendo assim, para que ele seja reconhecido precisará:

- Mostrar comprometimento pessoal perante o objetivo maior, a missão da equipe;
- Ser justo e imparcial com os membros da equipe é a efetivação da meritocracia, do reconhecimento do profissional por suas realizações;
- Estar disponível para enfrentar e resolver assuntos associados com o desempenho de alguns membros. O líder não pode aparecer apenas no sucesso e na vitória;
- Oportunizar constantemente a participação, isto é estar aberto a novas idéias dos membros da equipe;
- Não enfraquecer esforços da equipe com prioridades excessivas, ou seja, ter foco;

- Não comprometer o objetivo da equipe com política (do qual você estudará na próxima seção);
- Manter o objetivo, metas, e abordagens relevantes e significativas, é necessário que todos compreendam o sentido da sua contribuição;
- Formar comprometimento e confiança entre os membros e com o próprio líder;
- Fortalecer o grupo e o nível das habilidades é a questão do coach, ou seja, todos querem crescer e se desenvolver, e a rotina quase nunca está aliada a motivação;
- Administrar relacionamentos, incluindo remoção de obstáculos. O líder precisa mostrar-se parceiro na remoção das dificuldades, obstáculos;
- Criar oportunidades para o grupo;
- Fazer um trabalho real que agregue valor.

Lendo estes doze itens talvez você esteja fazendo a seguinte pergunta:

— *A perfeição existe?*



É claro que não! Porém se ela for buscada (melhoria contínua) nos momentos de falha os integrantes reconhecerão os inúmeros acertos do líder e então terão forças para voltar a ouvi-lo, reconstruir uma história, um elo.

Lembre que é papel do líder:



- Criar valor às partes interessadas: clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade.
 - Definir, disseminar, assegurar entendimento e aplicação dos valores e diretrizes da empresa
-

E isto só acontecerá se o líder constantemente estiver cuidando de seu posicionamento estratégico frente aos membros que precisam (ou decidiram) segui-lo.

Mesmo que a intenção seja boa, a forma de expressão muitas vezes pode comprometer uma determinada situação, e lembre-se que esta visão estratégica é muito importante. Ou seja, um líder precisa ter capacidade de comunicar-se com clareza e este é um desafio, pois segundo Bordenave (1992) “A comunicação confunde-se, assim, com a própria vida . Temos tanta consciência de que comunicamos como de que respiramos ou andamos. (...) A comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social”.

Apesar de dependermos da convivência, pouca reflexão ainda temos sobre o processo comunicativo, e como um líder precisa ouvir, emitir feedback com certeza o cuidado com sua habilidade comunicativa precisa ser uma constante em sua atuação.

Segundo o grande guru administrativo Peter Drucker (1992) “60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação.”



Comunicação é o processo de transmissão e de recuperação de informações . Esta só se efetua quando o processo envolve mais de uma pessoa, ela consiste em dar e receber, e exige uma troca de pensamentos entre os homens.

E conforme define Joe Batten, escritor, orador, orientador de executivos e consultor administrativo de renome internacional, comunicação é uma troca de significados, uma troca de compreensão.

Uma boa e autêntica comunicação entre os membros do grupo é indispensável para a duração e dinamismo grupal, portanto para produtividade e para os resultados.

Os indivíduos só se comunicam automaticamente a partir do momento em que as necessidades grupais são satisfeitas.

Tais necessidades são:

- Sentir-se valorizado;
- Valorizar os membros do grupo;
- Sentir-se aceito pelos membros do grupo;
- Sentir no grupo, seu lugar seguro e estável.

O tipo de comunicação mais comum nos grupos é a filtrada, aquela em que as pessoas não comunicam tudo entre si, transmitem uma parte e escondem as outras, ou então apresentam a mensagem distorcida.

Diz-se que há bloqueio na comunicação quando deixam de se comunicar, não se falando, por exemplo.

A comunicação direta com público, que envolve uma série de comportamentos e auxiliam a troca efetiva de informações entre o emissor e o receptor que o líder precisa constantemente promover é o feedback.



Feedback que é uma expressão inglesa sem tradução literal em nossa língua, e significa retorno de informações do efeito para a causa de um fenômeno, no âmbito da comunicação e das interações humanas ele não se refere a nada de “simples”.

— *Você conseguiu entender como isso funciona? Observe o exemplo:*



Diluindo as distinções formais entre emissor e receptor, por exemplo, ou explicitando a dinâmica recorrente que explicaria o fenômeno dos boatos, ou distorções.

A Competência comunicativa envolve tanto a habilidade de falar, como de ouvir. Ouvir, aliás, é muito mais complexo do que escutar.

Enquanto escutar é um processo neurofisiológico, ouvir implica num processo intelectual e emocional. Não há conexão automática entre a acuidade auditiva e o ato de ouvir. Alguns dos que escutam melhor são os piores ouvintes, pode acreditar!



Você sabia?

Um dos problemas que nos impedem de ser bons ouvintes é que falamos em geral na razão de 125 palavras por minuto, mas pensamos quatro vezes mais rápido. Daí a tendência de processarmos em paralelo outras informações e pensamentos.

A complexidade é tanto que o senso comum a muito já propaga: a natureza deu-nos dois ouvidos, dois olhos e uma língua para que pudessemos ouvir e ver mais do que falar.

Por isto fala-se tanto na importância do líder dominar suas emoções, pois o antagonismo apaixonado impossibilita a audição, além de prejudicar também a concordância.

O ato de ouvir exige de quem ouve, associar-se a quem fala. É necessário empenho de quem fala para fazer-se compreendido e de quem ouve, para compreender.

Para muitos ainda é uma surpresa que temos que cuidar tanto da linguagem verbal, como da não verbal.

— *Você sabe o quanto pesa a linguagem não verbal?*



Sobre o impacto da Comunicação, observe que:

- 7% vem das palavras
 - 38% do tom de voz
 - 55% das impressões visuais (linguagem do corpo)
-

Sendo assim, cuide da forma do padrão de Emissão e Recepção!

Pesquisas exploram ainda o que faz alguém influenciar mais ou menos outra pessoa, observe:

- 51% Entusiasmo;
- 24% Empatia e compreensão;
- 10% Atração pessoal e suas boas maneiras;
- 8% Conceito;
- 7% Conhecimento do produto que se vende.



Sendo assim, não esqueça que:

- Só aprendemos o que faz sentido para nossas vidas.
 - O líder estratégico deve ser o exemplo de inteligência emocional.
 - A comunicação é o que o outro entende.
-

Na prática este é um bom exemplo para compreender a questão do estratégico, do tático e da linha de frente em uma organização.

Acompanhe a seguir, e compreenda por que se diz que a liderança é um ponto-chave do poder, da política e da cultura organizacional.

Seção 3 – Liderança: Poder, Política e Cultura organizacional

Como você pôde ver até aqui, a liderança tem a ver com a influência que uma pessoa (o líder) tem sobre as outras. Por isso, a liderança geralmente é associada a cargos, funções de autoridade e posições como gerência e supervisão.

Pode-se dizer que, todos os líderes têm poder: **poder de influenciar as pessoas e os resultados** que uma organização busca alcançar.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 156), “poder é a habilidade de influenciar as outras pessoas e os acontecimentos. Ele representa as reservas do líder”.

Perceba que, a essência do poder está em controlar o comportamento dos outros. Essa influência do líder sobre seus seguidores baseia-se em uma série de fatores, que são considerados as **bases de poder**:

- recompensa (por palavras e atos);
- coerção (como punições e ameaças);
- conhecimento (dos especialistas);
- de informação (retenção parcial ou total);
- referência (um apelo mais emocional);
- legítimo (autoridade).

O **empowerment** é o processo pelo qual os líderes ajudam os outros a adquirir e usar o poder necessário para tomar decisões que afetam a si mesmos e ao seu trabalho.

Para analisar a liderança, é preciso aprender a identificar e conceituar o poder, com especial enfoque quanto às relações de poder que se estabelecem dentro das organizações. Até porque umas das necessidades que a organização sistêmica, isto é, integrada e horizontalizada, precisa desenvolver é a concessão de poder: ***empowerment***.



A autonomia de poder precisa resultar na agilidade que o cliente precisa.

Um exemplo desse aspecto da autonomia de poder é a Microsoft, um famoso case de sucesso. Segundo Schermerhorn (1999, p. 216), “mais do que nunca se espera que os gerentes de organizações progressistas, como a Microsoft, sejam competentes e se sintam confortáveis em conceder poder àqueles com quem trabalham.”

Inevitavelmente, qualquer discussão sobre o poder conduzirá ao assunto política, mas a politicidade vista como traço característico inquestionável das relações organizacionais, e a forma como ela atua nas pessoas, ou seja, o poder de disciplinar e repassar as regras.



A política relaciona-se com as formas pelas quais os líderes ganham e usam o poder. É necessário ajudar o líder a manter-se no ‘topo da situação’ e controlar os eventos na direção dos objetivos desejáveis.

Mas se o poder relaciona-se com política, saiba que, na realidade, ao falar de política, pode-se interpretá-la sob duas formas:

1. pela visão de **Maquiavel**, em que política tem a ver com interesses próprios e de uso de meios não sancionados; ou,
2. como uma função organizacional necessária para conciliar interesses conflitantes entre membros que compõem a organização.



O que nenhum líder pode negar é que, muitas vezes, a **arte da política** é realidade e talvez até necessária, frente a alguns impasses de relacionamento.

Cabe à liderança analisar a dinâmica política da organização na qual está inserida e avaliar seu impacto na cultura organizacional.

A forma como os líderes utilizam seus poderes e desenvolvem suas políticas está diretamente relacionada com a cultura da organização.



Como a forma de poder que é utilizada pelo líder está relacionada à cultura da organização? É estratégico, então, saber lidar com a cultura?

Para entendimento, apresenta-se a cultura aqui tendo a ver com o “hábito”, ou seja, o jeito que as pessoas que compõem a organização estão histórica e habitualmente acostumadas a lidar com as situações.

A cultura organizacional é refletida através do cotidiano, das relações, do dia a dia de uma organização, ou seja, forma a “cara” dessa organização e é visível através de todos os ambientes físicos desta organização buscando com isso, de maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participam sempre objetivando o equilíbrio organizacional uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas que participam da sua existência, isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura.

A cultura é formada e observada por meio de três dimensões interdependentes:

- **material:** ambiente físico, recursos materiais e tecnologia;
- **psicossocial:** relações formais e informais de poder;
- **ideológica:** componentes conscientes e inconscientes das normas e valores.



Schein (1986) define cultura como um padrão de crenças inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna.

A Cultura Organizacional é um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com as pessoas externas, como fornecedores e clientes. Pode ser usada para alcançar vantagem competitiva e para promover os interesses, uma vez que controla como as pessoas se comportam, tomam decisões e gerenciam o ambiente organizacional.

Existe a **cultura formal** é facilmente detectada em manuais, e no material da empresa, já a **cultura informal**, que por muitas vezes não torna-se consciente ou explicitada, não é discutida e pode em muito prejudicar os rumos da equipe, da organização.

A soma da cultura organizacional formal e informal é a chamada cultura organizacional.

A **cultura formal** é aquela representada por todos os procedimentos padrões em uma organização.

A **cultura informal** é formada através da criação dos grupos informais.

Na cultura organizacional são encontrados os valores dos integrantes da organização. Os Valores são critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos, eventos e situações são desejáveis ou indesejáveis.

Muitos valores importantes não estão escritos, existindo apenas na forma de pensar, agir e no jeito de enfrentar os problemas que as pessoas aprendem umas com as outras e que são consistentes com os valores aceitáveis pela empresa.



Lembre-se, porém que os valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas.

A cultura organizacional, baseada nos valores incorporados em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos orientam as pessoas em suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum auxiliando a interação entre os membros da organização.

Mintzberg et al. (2000) mencionam que a cultura foi descoberta em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. No entendimento de Schein (1986, p.20):

(...) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Srour (1998) trata sobre cultura organizacional expressando que:

(...) a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. (p.174)

Para Daft (1999, p. 244), “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”. Além de expor como surge a cultura, Daft (1999), cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa.

Para Mintzberg et al. (2000, p.195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos - em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico.

Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência. E a possibilidade do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem que a globalização, a competitividade nos colocam será grandemente influenciada pela cultura organizacional.

Se queremos uma rede de relações, uma comunicação livre temos que eliminar a cultura do poder expressa pela figura a seguir:



Figura 2.2 - Cultura do poder

Fonte: Microsoft (2003).

Apesar de prejudicial, é comum uma política de pouca abertura a crítica dos projetos, e é comum a eliminação dos diferentes, com idéias diferentes.

Observam-se traços de poder e de cultura em crachás, uniformes, no estacionamento, na forma das pessoas atenderem o telefone. Apesar de prejudicial, é comum uma política de pouca valorização dos pequenos clientes em detrimento dos grandes clientes.

Nesse sentido, cabe ao líder avaliar o poder, a política e a cultura inerentes à organização e, principalmente, avaliar se estes estão favorecendo ou atrapalhando a melhoria contínua, já amplamente discutida anteriormente, como necessária à sobrevivência das organizações.

Uma vez que você formou um entendimento quanto à importância da cultura organizacional no estilo de liderança, a próxima seção convida-o a estudar sobre as características da liderança para a formação de equipes.

Seção 4 – Quais características o líder deve possuir?

Antes de tudo, habilidade de **comunicação interpessoal**, já que, ao liderar, encontram-se comportamentos de oposição, e a eficácia da liderança depende da capacidade de comunicação, bem como pode ser avaliada pela capacidade de **influenciar** os outros (no caso das chefias os subordinados), no sentido de atingir as metas.

Quanto às características apresentadas pelos líderes, a maioria das pesquisas apresenta:

- interesse pelos outros;
- capacidade de exercer influência;
- pró-atividade;
- capacidade de comunicação e,
- visão estratégica.

Estas características são facilmente identificadas pelas capacidades de **ouvir, curar, integrar, conduzir, preparar e defender** cada profissional que esteja no time.

A **credibilidade** e a **ética** também aparecem como destaque entre as características dos líderes formais e informais, tendo valores como honestidade e respeito como base para estabelecer uma transformação organizacional.

O verdadeiro líder facilita os processos de mudanças tão necessários à sobrevivência organizacional (tira as pessoas do estado de comodismo e da estabilidade). No entanto esta mudança precisa assegurar critérios, uma certa segurança no sentido de compreensão das necessidades a serem modificadas, para que a crise, que vem com toda mudança, possa ser superada para levar ao crescimento e à melhoria contínua.

Como a **melhoria contínua** é necessária e as pessoas precisam mais do que ser recursos, ser talentos e constantemente motivados, enfim, **capital intelectual**, o líder, então, precisa ser antes de tudo o grande inspirador que fará as pessoas darem o melhor do seu potencial.

Estas características, qualidades citadas anteriormente farão com que os integrantes das organizações (capital intelectual) se disponham a irem juntos encontrar saídas para os constantes desafios do mercado da liderança.



O verdadeiro diferencial competitivo dos líderes é colocar a equipe aberta aos desafios do mercado.

Para Gayotto (1995, p. 19), “a liderança deve gerar um clima em que todos queiram contribuir para uma produção eficiente e eficaz, em que todos tenham interesse em aprender recursos técnicos e teóricos, para resolver os problemas e efetuar as melhorias”.

Qual é o ponto crucial da liderança?

O ponto crucial da liderança é fazer com que os integrantes das organizações, pessoas diferentes com objetivos diferentes, de alguma forma se mobilizem e contribuam para o objetivo maior e para as metas da organização.

Um líder e seu perfil, suas características de **personalidade** fazem toda a diferença no clima e na dinâmica organizacional. O líder tem um perfil significativo na questão da evolução (ou estagnação) da organização, já que é ele que envolverá as pessoas que formam a organização a se articularem em prol dos objetivos de que a organização necessita.

A personalidade é a soma das características biológicas e sociais e, como estamos sempre em interação social, estamos de certa forma sempre desenvolvendo a nossa personalidade. Sendo assim, se aprende a ser líder.

Existem, segundo Gayotto (1995), algumas formas certas para **impedir** um grupo de aprender a mudar:

- ter coordenadores que deixem claro quem é que “manda”;
- centralizar as inovações apenas sob o aval, aprovação do coordenador;
- subestimar o potencial do grupo.

O que gera o diferencial competitivo das organizações é a habilidade das pessoas integrantes das organizações em transformar conhecimentos em vantagens competitivas.

Sendo assim,



Ser competitivo é possuir uma equipe com maior interação e melhor aproveitamento das habilidades do que a equipe concorrente.

O grande diferencial dos líderes está em deixar a equipe constantemente em busca e aberta a essa demanda contínua de inovação e melhoria que o mercado exige.

Segundo o especialista Warren Bennis, que é um dos mais renomados especialistas do momento em liderança e mudança, em entrevista à revista HSM Management:

a liderança é fundamental, pois é ela que constrói um padrão ao grupo que compõe a organização. [...] Não acredito nas equipes de trabalho auto-dirigidas, embora esse seja o tema do momento. É preciso haver um líder capaz de criar a arquitetura social, estabelecer os princípios e formar a identidade de um grande grupo. (REINCK, 1999, p. 94).

Diante da afirmativa, é possível subentender que o papel do líder requer que ele seja dotado de certas características e habilidades para ser bem-sucedido.

A competência liderança, segundo Gramigna (2002, p. 121), é constituída pela “capacidade de reunir pessoas em torno de projetos, metas, objetivos e processos de trabalho, obtendo resultados significativos, motivação do grupo e clima de trabalho favorável”.

Você observou como a questão da liderança se articula naturalmente com a formação de equipes? Com certeza, esta capacidade dos líderes em mobilizar as pessoas é que os fazem imprescindíveis no sucesso empresarial. Por isto, tantos estudos são destinados a esta temática da liderança como você verá a seguir, na próxima seção.

Quais são as características da liderança para a formação de equipes?

Agora que você já conquistou novos conhecimentos sobre o papel da liderança nas organizações e a influência do poder da política e da cultura, antes de iniciar liste quais as características que fazem de uma pessoa um líder:

Após ter listado, procure observar, entre as características que você citou, quais aspectos foram destacados. Entre estes, quais são aspectos racionais e emocionais.

Para facilitar esta análise, observe as funções dos hemisférios cerebrais, descritas no quadro a seguir:

RACIONAL	EMOCIONAL
Quantifica	Curioso
Sintetiza	Imagina
Sabe como as coisas funcionam	Corre riscos
Organiza	Fala o que sente, espontâneo
Planeja	Apóia

Quadro 2.1 - Características pessoais de acordo com as funções dos hemisférios cerebrais

Fonte: Elaboração do autor (2007).

Um líder formal precisa ter conhecimentos técnicos (racionais), mas também um líder precisa saber lidar com gente (aspectos emocionais). Enfim, **um líder precisa ter alto nível de habilidade e competência interpessoal, que seria a dimensão eu-outros, que possibilita comunicação efetiva e relacionamentos satisfatórios.**

Mas não precisa ter um cargo de gerência para ser líder. Você pode ter observado o quanto é comum encontrar nos grupos de amigos, familiares e principalmente nas organizações, pessoas que são procuradas por membros de uma mesma hierarquia para serem consultadas quanto a conselhos e posturas. Essas pessoas são chamadas de **líderes informais**, por possuírem características que são identificadas como referências nas diversas situações que a vida apresenta.



A liderança é sistematicamente estudada para que se compreenda o que torna alguém líder e para que se possa “agregar” estas características, estas qualidades emocionais, a pessoas com grandes conhecimentos e habilidades técnicas (racionais) em cargos de chefia.

Segundo um levantamento do *Human Resource Institute*, centro de pesquisa em recursos humanos da Universidade de Tampa, na Florida, 70% dos entrevistados consideram a questão da liderança um tema “extremamente importante”. O sucesso depende, mais do que tudo, da gestão eficaz de pessoas.

Seção 5 – Quais são as diferentes abordagens e teorias acerca da liderança?

Existem diferentes olhares, abordagens e teorias para o estudo da liderança. Você vai conhecer nesta seção, as principais teorias a partir de uma ordem evolutiva histórica, isso em função das diferentes necessidades da evolução histórica e a dinâmica do mercado competitivo.

Observe como os modelos mais tradicionais ficaram, até certo ponto, limitados devido à intensa competitividade da globalização e à necessidade de modelos mais dinâmicos e integrativos, como se apresentam nas teorias mais recentes.

Conheça, então, as quatro teorias mais importantes sobre liderança:

1. Teoria das características ou dos traços

É no ano 825 d.C. que se encontra o primeiro registro sobre a origem da palavra liderança. Nessa época, seu significado estava relacionado ao estado de comando e direção. A partir daqui, a liderança vem sendo amplamente estudada.

As primeiras tentativas para compreender o fenômeno da liderança estavam vinculadas à disposição inata, o que significava dizer que, os líderes nasciam feitos.

Segundo Suzana Tolfo, citada por Bittencourt (2004, p. 273),

os interesses pela liderança na teoria administrativa podem ser encontrados de forma mais sistematizada na primeiras escolas que analisaram a administração como um campo de conhecimento. Na escola de Administração científica (no início do século XX) a ênfase estava na produção e nas técnicas que levassem à sua eficiência. Para Taylor, a natureza era inerentemente preguiçosa, e cabia aos líderes o papel de manipular os empregados, como se estivessem operando equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo, alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional.

Você já estudou anteriormente que, a administração nasce em um momento de explosão científica, tanto que o primeiro movimento pode ser caracterizado como o marco do nascimento da administração, denominado **administração científica**.

O objetivo principal nesse momento histórico era proporcionar às indústrias que estavam se formando (por volta de 1840) uma fundamentação mais científica e menos improvisada.

É nesse momento que os administradores desenvolvem estudos com interface com outras ciências e, em especial, com a psicologia (teorias da personalidade) que dão suporte inicial para o entendimento de que a liderança é prerrogativa das pessoas que detêm uma série de traços (nesse sentido, a lista de características nunca foi plenamente esgotada).

Até meados de 1940, a teoria de liderança difundida era baseada na idéia de que **o líder era possuidor de certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que, aos demais cabia o papel de seguidores**.

Essa abordagem das características presume que, de alguma forma, determinadas características pessoais têm impacto importante sobre o resultado da liderança, ou seja, de acordo com estas teorias, a liderança é central e as outras variáveis são relativamente menos importantes.

É comum encontrar esta teoria denominada como a teoria do “grande homem”, pois seus estudos buscarão diferenciar grandes homens, grandes líderes dos demais homens.

Nesses estudos, características como altura, integridade e inteligência são levantadas como fatores que diferenciam os líderes dos não-líderes.

Apesar da solidificação e da consistência desses estudos, hoje, cientificamente, formam a base de algumas teorias atuais.

2. Teorias comportamentais de liderança

Com o passar do tempo e a continuidade dos estudos, os pesquisadores se deram conta que apenas a questão das características não explicava o fenômeno da liderança. Com isso, se iniciam os estudos da teoria comportamental.

Enquanto a teoria das características colocava a liderança nos traços, a teoria comportamental considerou o comportamento e as ações.

Essa evolução ocorreu com a vinda do movimento ou escola de Relações Humanas, ocorrida entre as décadas de 20 e 30.

Enquanto a teoria anterior acreditava na questão da liderança inata e, portanto, valorizava o subsistema de RH (recrutamento e seleção), a teoria do comportamento vai valorizar o treinamento, já que parte do pressuposto de que **o comportamento de líder pode ser aprendido**.

Esse movimento administrativo começa a se deslocar da tarefa para as relações interpessoais que se processam no trabalho.

Ao líder, então, era atribuído o papel de guia para que os liderados buscassem atuar cooperativamente no sentido dos objetivos traçados. As necessidades dos indivíduos passaram a ser consideradas, bem como as possibilidades de auto-desenvolvimento e crescimento começam a ser levantados.

A escola das Relações Humanas (corrente administrativa representante dessa época) torna-se um grande impulso para as abordagens do comportamento organizacional.

Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica das pesquisas que estudam, por exemplo, a influência de líderes autocráticos e democráticos ou *laissez-faire* sobre os participantes dos grupos e o resultado do trabalho.

Foram reconhecidos formalmente dois estilos:

- um orientado para a tarefa (o líder autoritário) e
- outro orientado para as relações humanas (o líder democrático).

Segundo Gil (1994, p. 125):

um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e está atento para a sua individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.



Muitos estudos foram desenvolvidos nessa época, partindo da visão comportamental. Como exemplo, selecionamos o estudo de White e Lippitt, do qual surgiu a principal teoria que explica a liderança por meio de comportamento: a que se refere aos três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

Nas teorias do comportamento, independente do estudo ou do autor adotado, se seleciona um estilo de liderança que se acredita ser melhor do que o outro e se desenvolvem programas de treinamento para orientar os administradores para adoção do estilo.

Essa postura foi alvo de inúmeras críticas e a liderança continuou a ser estudada, como você pode acompanhar a seguir.

3. Teorias contingenciais de liderança situacional

Em determinado momento histórico, o fato de não se levar em conta a personalidade do líder, somado à realidade do período posterior à Segunda Guerra Mundial, os sindicatos de trabalhadores assumem um importante fator determinante de mudanças nas relações organizacionais.

Neste contexto, a “Administração de Pessoal” vai evoluindo até chegar à década de 60, e a escola dá origem à expressão: “Administração de Recursos Humanos”

É nesse momento que aparece o terceiro agrupamento de teorias formuladas acerca da liderança que remetem a um olhar das organizações em diferentes contextos, marcando uma abordagem contingencial.



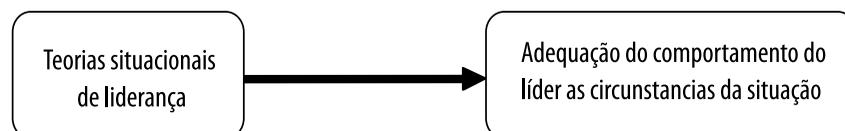
Esta teoria evolui da anterior (comportamental) dando conta de que as características e/ou comportamentos atuam junto com as contingências situacionais.

Você pode verificar que a ênfase dessas teorias recai sobre a impossibilidade de formular proposições acerca da liderança com base em um perfil ou em um rol de habilidades, como salientado nas Teorias de Traço e Comportamentais, uma vez que a liderança exige capacidade de adaptação à diferentes situações.

Dentre as teorias contingenciais que abordam a liderança, destaca-se a liderança centrada na tarefa e nas pessoas, formulada por Tannenbaum e Schmidt, na teoria contingencial de Fiedler (1981) e na teoria do Ciclo Vital de Hersey e Blanchard.

Assim, os principais estudos são:

- Teoria de Contingência da liderança de Fiedler;
- Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler;
- Teoria da Liderança de caminho-meta de House,
- Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.



A Teoria Contingencial desfoca a atenção do líder para o fenômeno da liderança. A liderança é uma relação entre líderes, liderados, e não se pode falar destes pilares independentemente.

Quando se fala em líder, esta teoria destaca a questão da autoridade formal e as características de personalidade (tanto pode facilitar como criar obstáculos).

Quanto aos liderados aborda a questão das expectativas, dos interesses, e das motivações, e afirma que aquele que satisfizer estas questões serão considerados líderes.

E, finalmente, quanto à situação, ou seja, a dinâmica em que está inserida a organização, a teoria reforça a importância do cenário em que o relacionamento da liderança acontece e a tarefa que está sendo executada.

4. Teoria dos estilos de liderança

Segundo esta teoria, existem 3 tipos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal ou *laissez-faire*.

- **O autocrático:** é aquele que tende a centralizar, é possessivo e é controlador, e que ilustra o célebre ditado: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo.”
- **O democrático:** permite ao funcionário maior participação, compartilhando o poder.
- **O *laissez-faire*:** não se envolve com as atividades diárias de seus funcionários e exerce pequenas influências, conhecido como tendo, portanto, menor visibilidade por parte dos funcionários.

A linha central destas teorias está no reconhecimento de que não existe um estilo de liderança único, baseado nos traços ou comportamentos do líder.

Isso significa dizer que, a maioria das pessoas pode ser um líder bem-sucedido ou se desenvolver para um perfil de liderança, o que supera a visão das duas teorias anteriores.

5. Teoria da atribuição e a nova liderança

Após a década de 1980, têm predominado os pressupostos da teoria Transformacional da liderança (BURNX, 1978).

A literatura sobre negócios traz farto material que aborda a mudança como uma constante, e ao líder cabe a responsabilidade de



ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem.

No mesmo período, constata-se a emergência de uma abordagem que associa a liderança à administração do sentido. Em linhas gerais, significa que **a liderança pressupõe a compreensão da cultura organizacional e do significado que as pessoas atribuem às suas funções e ao seu trabalho.**

As grandes transformações que se manifestaram mais marcadamente no final do século XX (estudadas na Unidade 1, referentes à globalização dos mercados, alterações geopolíticas, competitividade, transformações no contexto de trabalho, flexibilização, entre outras), têm fomentado o desenvolvimento de abordagens que conferem ao líder o papel de *coach*.

Em vez de condutor que direciona as pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais, o líder tem papel de treinador, preparador, técnico. Isso significa que **o *coach* está direcionado tanto para resultados quanto para a realização pessoal, buscando fomentar a ética, os comportamentos e a excelência.**

Muitos estudos e discussões ainda são realizados sobre a temática. Porém, tudo leva a crer que a liderança consiste em facilitar o processo de melhor utilização do potencial, do talento dos liderados (da equipe, como você estudará na próxima unidade) para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais.



Síntese

Você estudou, nesta unidade, sobre a liderança e o seu papel em uma organização empresarial.

A liderança tem um papel e, portanto, uma responsabilidade estratégica de posicionar a empresa e as pessoas que formam a organização frente ao mercado competitivo.

Cabe à liderança definir ações específicas, atuar de forma harmoniosa com o estratégico, o tático e a linha de frente (operacional).

Liderança tem a ver com força, com opinião e ação. Enfim, com fazer história. Neste momento, o que se exige de um líder é um pensamento, uma visão ampla que resultará na capacidade de compreender e dirigir mudanças, as quais também são fundamentais.

O verdadeiro líder precisa estabelecer um ambiente seguro que favoreça a flexibilidade e inovação.

Você estudou também os aspectos de poder que toda liderança traz. Se o poder tem a ver com habilidade de influenciar as pessoas e os acontecimentos, e o líder necessariamente passa por esta necessidade de influenciar, o que se precisa analisar para se alcançar uma organização sadia é o tipo de poder.

O movimento de busca pela descentralização deste poder é chamado de *empowerment*. Ao uso deste poder dá-se o nome de política. Tudo isso está articulado e é formado e formador da cultura organizacional, que é o padrão de crenças que a organização apresenta.

Com esta unidade você conheceu as características que um líder precisa desenvolver. Dentre todas, uma que merece destaque é a habilidade de comunicação interpessoal: capacidade de saber ouvir para mobilizar as pessoas frente aos objetivos e metas que o mercado competitivo apresenta. Essa visão considera o líder como articulador dos membros dessa estrutura competitiva que visa a alcançar a longevidade da empresa.

Para finalizar esta unidade, você teve contato com as quatro principais teorias referentes à liderança, ou seja:

1. **Teoria das características**, cujo foco está nos traços e nas características que a pessoa já apresenta;
2. **Teoria comportamental**, que tem foco no comportamento apresentado e nas ações;
3. **Liderança situacional**, com foco no comportamento que deve se adaptar às contingências apresentadas e
4. **Teoria da nova liderança**, com enfoque nos resultados e na realização pessoal, isto é, o líder como *coach*.



Atividades de autoavaliação

Efetue as atividades de auto-avaliação e, a seguir, acompanhe as respostas e comentários a respeito. Para melhor aproveitamento do seu estudo, realize a conferência de suas respostas somente depois de fazer as atividades propostas.

Leia com atenção os enunciados e realize as questões a seguir:

- 1) Por que a palavra liderança nos faz lembrar de nomes ilustres?

2) Defina quem assume o papel de líder.

3) Qual o papel principal do líder em uma organização?

4) De acordo com os conceitos estudados, assinale V para as questões verdadeiras e F para as questões falsas.

- () O líder precisa ter alto nível de habilidade e competência interpessoal.
- () É preciso ter um cargo de Gerência para ser líder.
- () É a liderança a responsável pelo futuro das empresas, em função da enorme pressão que a concorrência trazida pela globalização apresenta.
- () Cabe à liderança garantir que as pessoas que formam as organizações coloquem-se sempre abertas a inovações apresentadas pelo mercado competitivo.

5) Que tal formular um conceito com suas palavras sobre competência?

6) Quais as características apresentadas pelos líderes?

7) O que é *empowerment*? E por que ele é tão necessário hoje para sobrevivência das organizações?

8) No que se constitui a visão estratégica?

9) A influência do líder sobre seus seguidores se baseia em uma série de fatores que podem ser considerados como a base do poder. Cite-os.

10) Escreva uma palavra-chave que caracterize sinteticamente cada teoria apresentada nesta unidade sobre liderança:

- a) Teoria das características: _____
- b) Teoria comportamental: _____
- c) Teoria contingencial: _____
- d) Teoria da atribuição: _____



Saiba mais

Para aprofundar o estudo sobre os conteúdos trabalhados nesta unidade, a seguir acompanhe as sugestões.

Já que todos nós precisamos desenvolver a habilidade de liderança, porque somos líderes, inicialmente, de nós mesmos, que tal, então, realizar o teste a seguir e verificar suas habilidades?

Você sabe liderar ?	
<p>1. Meu método de distribuir tarefas é:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) deixar cada um escolher atribuições b) estabelecer o que cada um fará c) tratar do assunto numa reunião 	<p>2. Quando avalio resultados, eu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) pergunto que dificuldades a pessoa encontrou durante a execução da tarefa, porque me preocupo com seu bem-estar b) vou direto ao ponto, explicando o que considero bom e o que falta fazer c) proponho uma análise cruzada, em que todos opinam sobre tudo
<p>3. Ao explicar objetivos, eu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) questiono cada um sobre o que já ouviu a respeito para enturmar a equipe b) determino aonde queremos chegar c) debato com a equipe as metas que todos consideram viáveis 	<p>4. Ao planejar, eu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) peço sugestões aos envolvidos b) estabeleço metas e responsáveis c) crio um plano e coloco-o em votação
<p>5. Acredito que sobre o trabalho da equipe cada pessoa precisa saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) detalhes complementares que estão sob a responsabilidade de outras pessoas b) apenas o essencial para não criar contradições de resultados c) tudo que cada um dos envolvidos no projeto está fazendo 	<p>RESULTADO:</p> <p>Se entre suas respostas predominou a alternativa:</p> <p>a) Você é um líder afetivo. Só que os resultados ficam abaixo do esperado e raramente aparecem os responsáveis por decisões equivocadas. Seu estilo tende para o populismo.</p> <p>b) Você é centralizador. As pessoas podem ficar satisfeitas porque não precisam tomar decisões, mas seus liderados não vão aprimorar-se profissionalmente.</p> <p>c) Seu perfil é democrático. Ninguém pode queixar-se de que você não divulga as informações necessárias, mas algumas pessoas podem estar sentindo falta de coordenação.</p>

Livros

Outra sugestão importante, é que você faça a leitura de livros na área de liderança, tais como:

O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança, de autoria de James C. Hunter. O livro trata da história de um famoso empresário que abandonou a carreira para se tornar monge em um mosteiro beneditino; acaba de forma romancada ensinando aos leitores os princípios fundamentais do verdadeiro líder.

Como fazer amigos e influenciar pessoas, escrito por Dale Carnegie, ed. Companhia Editora Nacional. É o segundo livro mais vendido do mundo escrito na década de 30 e ainda serve de referência nesta área.

Filmes

Uma dica interessante é você assistir a alguns filmes para analisar cultura, poder e política:

Veja o filme *Vida de Inseto* e procure analisar a questão do papel do líder e suas características.

Spartacus, que pode ser encontrado em algumas versões nas vídeo locadoras;

A Sociedade dos poetas mortos;

Lutero;

Patch Adams.

Trabalho em equipe



Objetivos de aprendizagem

- Compreender o que é um grupo, uma equipe e diferenciá-los.
- Identificar como se forma e se desenvolve uma equipe, e porque ela é tão fundamental ao sucesso organizacional.



Seções de estudo

Seção 1 A vida é em grupo?

Seção 2 Qual a diferença entre grupos e equipes?

Seção 3 Como desenvolver a formação grupal?



Para início de estudo

Você já estudou o quanto formar uma organização sinérgica, competente e que procura chegar o mais perto possível do que o cliente precisa, se torna cada vez mais fundamental para a sobrevivência da empresa.

Os líderes têm o papel de articular as pessoas que formam a organização para a missão de buscar continuamente a satisfação do cliente.

No entanto, ninguém nasce pronto para trabalhar em equipe. Há todo um desenvolvimento e evolução das pessoas, até estarem prontas para trabalhar em equipes. Nesta unidade, você compreenderá todas as etapas do processo de formação grupal, como também a necessária formação, desenvolvimento e gerenciamento dessas equipes.

Seção 1 – A vida é em grupo?

Nas unidades anteriores, você já pôde verificar toda a ênfase para a idéia de que as organizações são formadas por pessoas, que são o diferencial competitivo, observou que a liderança é antes de tudo uma pessoa, que o capital intelectual também antes de tudo são pessoas, enfim, por tudo, surge o questionamento buscando entender por que as pessoas se tornaram tão especiais.

Como as pessoas se tornam especiais?

Para compreender as pessoas especiais, precisamos compreender o contexto social no qual se desenvolvem, porque as pessoas se desenvolvem pelo contato e pelo contexto social principalmente.

Podemos afirmar que somos seres gregários com certeza, precisamos das pessoas para sobreviver, para crescer, evoluir.

Desde o nascimento, o ser humano demonstra a enorme necessidade que tem do convívio e da ajuda de outros seres humanos.

Podemos afirmar que este processo de dependência das pessoas e do meio social nos acompanha até o final da vida. Segundo Gayotto (1995),



Os grupos servem como espaços de construção, criação e satisfação das pessoas.

Apesar de “natural” esta vida em grupo é também o ponto de desafio e queixa da grande maioria das pessoas: problemas de relações, dificuldades de comunicação (...) são freqüentemente levantados como fonte de *stress*, desgaste e conflito no convívio humano. As pessoas levam seu universo ao grupo, compostos pelas suas características de personalidade, vivências e experiências pessoais.

Por isso, **Lewin** (1975) afirmou que o resultados de um grupo representa um todo totalmente diferente do que a soma das partes.

A grande dificuldade, até certo ponto, é a incoerência entre a necessidade que temos do outro e a nossa capacidade de **interação** até porque, na maioria das vezes, nossa educação familiar e escolar não nos prepara para o convívio profissional.



Com um histórico individualista, as pessoas por vezes se deparam com dificuldades pessoais, dificultando a interação. Resultado: a práxis difere do discurso participativo. (GRAMIGNA, 2002, p. 122)

Kurt Lewin (1890-1947) O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico”.

Porém, se quisermos construir organizações de sucesso duradouras, precisamos compreender e desenvolver esta interação, esta vida em grupo. Na literatura organizacional será freqüente encontrarmos a expressão grupo e equipe muitas vezes como sinônimos. Seria interessante esclarecer a diferença entre agrupamento, grupo e equipe.

Qual a diferença entre agrupamento, grupo e equipes?

Para responder tal questão, faça uma lista citando os grupos aos quais você pertence:

Você notou que praticamente todas as relações que você estabelece estão inseridas em algum tipo de grupo? A próxima seção lhe ajudará a entender melhor estas formas de interação social.

Seção 2 – Qual a diferença entre grupos e equipes?

Quando estamos em um espetáculo musical, um show por exemplo, estamos em um processo grupal chamado **agrupamento**, porque não conhecemos as pessoas que estão no local, não temos um objetivo comum estando ali (uns podem estar porque são fãs, outras para namorar, ou ainda estarem trabalhando ali, por exemplo), não existe uma relação direta nem uma interação nos agrupamentos. Sendo assim, um agrupamento não causa reflexões, evoluções, mudanças ou grandes riquezas; acaba sendo um fim em si mesmo.

Já quando, por exemplo, integramos uma família ou trabalhamos em uma loja, estamos em um grupo, já que temos um conhecimento e um sentimento de nós, temos objetivos comuns e dependência; a palavra-chave nos grupos é inter-relação dos objetivos.



Quando um grupo é sólido, maduro e articulado está apto, capaz de realizar tarefas, trabalhos em conjunto; já que as pessoas que os integram possuem laços, sintonia e eficiência; tornam-se, então, uma equipe para realizar determinada tarefa.

A Origem da palavra “equipe” vem do francês antigo *equif* que designa originariamente uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens e cavalos. Um dia falou-se em equipe de trabalhadores para realizar a obra de puxar os barcos uma obra em comum dos homens ou cavalos que lá estavam. (MUCCHIELLI, 1980).

Acompanhe no esquema a seguir, a evolução em termos de interação social:

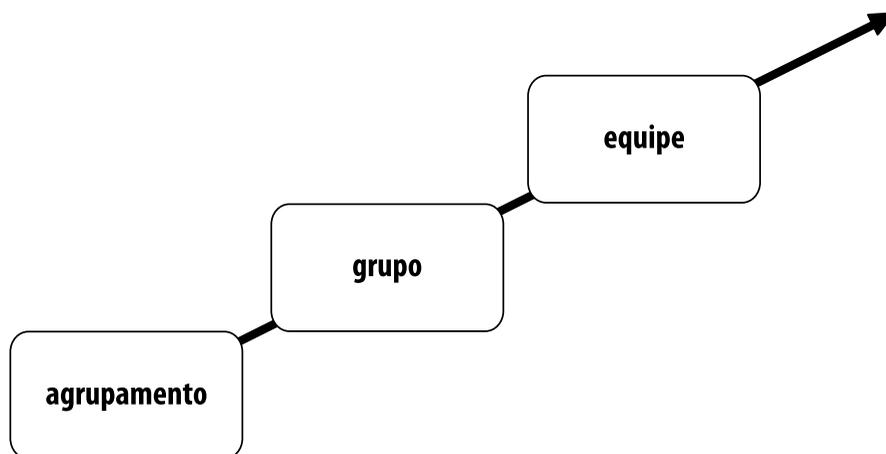


Figura 3.1 - Evolução de interação social

Fonte: Elaboração do autor (2007).

Portanto, observe que toda **equipe** passa antes por uma estrutura, uma interação de **grupo**, porém nem todo grupo chega a ser uma equipe, porque talvez nunca passe, evolua para o patamar da equipe.

Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar suas tarefas sozinhas; já uma equipe é um grupo de pessoas que não podem realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe. (SPECTOR, 2003)

Grupo é diferente de equipe. O grupo tem objetivos, por vezes divergentes, onde cada um se preocupa com o seu próprio alvo. A equipe, ao contrário, trabalha por uma causa maior: um projeto coletivo. A equipe reconhece as contribuições individuais e vibra com o resultado total. (GRAMIGNA, 2002, p. 122)



Para Mucchielli (1980) equipe é uma intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo, aceito e desejado. Não há equipe sem todos estarem orientados em direção a um objetivo.

Já para Heller (1999, apud BIEHL, 2004), a equipe de verdade é uma força dinâmica mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar. Elas discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas as suas metas.

Por definição, a equipe é um pequeno grupo cooperativo, motivado para uma tarefa comum, que reúne habilidades e talentos de seus membros. É um grupo solidário, caracterizado pela unidade e coesão. Numa verdadeira equipe há interação, interdependência, uma estrutura e uma confiança nos papéis das pessoas participantes.



Você sabe qual a diferença entre grupo e equipe?

Grupo é o conjunto de pessoas ou coisas formando um todo, ou seja, uma pequena associação ou reunião de pessoas com o mesmo objetivo.

Equipe é uma pequena parte de um todo que buscam o mesmo objetivo.

A confusão muitas vezes acontece até porque o grupo precisa ter (ou tem) espírito de equipe, que pode ser caracterizado pela necessidade de organização, por exemplo, na manutenção de registros, limpeza do ambiente de trabalho, ou até pela interação.

Um grupo só evoluirá para equipe se tiver 4 fatores presentes:

- organização;
- interação;
- motivação e
- percepção (seus membros precisam perceber-se como tal).

Equipes superam o desempenho de pessoas que atuam sozinhas.

Lembre-se que:

- Todas as equipes costumam reagir bem quando ganham autonomia e devem ser responsáveis por atingir suas metas.
- O trabalho em equipe deve concentrar-se em satisfação do cliente.
- É preciso manter um bom nível de qualidade o tempo todo.
- Devem ser capazes de pedir ajuda externa quando necessário.

Ciclo de vida de uma equipe

- **Formação** – geralmente ocorrem incertezas sobre papéis, regras e expectativas. Sendo assim é importante realizar discussões em grupo para iniciar o trabalho.
- **Confusão** – é comum ocorrer alguns conflitos acerca de objetivos e personalidade. Por isso é importante impor autoridade para de sarmar conflitos.
- **Normatização** – estilos e sistemas de trabalho devem ser sempre negociados.
- **Desempenho** – a equipe deve assumir uma forma coesa, criativa e produtiva. Para isso é importante passarem a maior parte do tempo juntas nos horários de trabalho. As causas dos problemas devem se encaradas imediatamente.

Agora que você já compreendeu os estágios evolutivos que compreendem a formação grupal e a de equipes, na próxima seção busque compreender como desenvolvê-las, sendo você um gestor responsável por este processo.

Seção 3 – Como desenvolver a Formação Grupal ?

Você estudou que para se tornar uma equipe é preciso antes ser um grupo. A formação grupal é antes de tudo uma necessidade de sobrevivência e de evolução, e acaba sendo consenso entre os pesquisadores que, além da necessidade da vida em grupo, a produtividade também aumenta em grupo.

Schermerhorn (1999, p. 143) afirmou que “os grupos podem ajudar seus membros a melhorar o desempenho de tarefas e a obter mais satisfação do seu trabalho”.

Quais os estágios de desenvolvimento dos grupos?

Para que um líder desenvolva equipes produtivas, é necessário que conheça os estágios de desenvolvimento dos grupos.

A seguir acompanhe sinteticamente estes estágios:

estágio	de / do	o grupo apresenta problemas para administrar
1º	formação	O ingresso das pessoas.
2º	tumulto	As expectativas e o status.
3º	normação ou de integração inicial	As relações entre os membros e esforços quanto à tarefa.
4º	desempenho ou de integração total	O progresso constante e a auto-renovação.
5º	dissolução	A conclusão das tarefas e o processo de debandar.

Quadro 3.1 - Estágios de desenvolvimento em grupo

Fonte: Elaboração do autor (2007).



De acordo com Littlejohn (1982), a comunicação é um processo básico que possibilita o trabalho em grupo, apresentando-se como função importante nas organizações modernas.

Algumas disciplinas estudam certas condutas específicas do processo de comunicação em grupo, como a aplicabilidade dos princípios da comunicação em situações práticas como: trabalho, política, administração etc.

Um grupo de trabalho pode ser caracterizado como um grupo que interage, principalmente, para partilhar informações e para tomar decisões que ajudem cada membro a se desempenhar na realização de suas responsabilidades. (ROBBINS, 1999).



Desta forma, o desempenho do grupo será simplesmente a soma das contribuições individuais de cada membro.

Grupos de trabalho têm uma estrutura que molda o comportamento dos membros e torna possível explicar e prever parte do comportamento individual dentro do grupo, assim como o desempenho do próprio grupo.

Neste caso, são variáveis estruturais: a liderança formal, os papéis, as normas, o status do grupo, seu tamanho, composição e grau de coesão.

Entre os processos que ocorrem dentro de um grupo de trabalho incluem-se os seguintes aspectos:

- padrões de comunicação para trocas de informação;
- processos de decisão de grupo;
- comportamento do líder;
- dinâmica de poder;
- interações conflitantes etc.

O nível potencial de desempenho de um grupo é, em grande parte, dependente dos recursos que seus membros individuais trazem para o grupo, ou seja, habilidades e características de personalidade. (ROBBINS, 1999).

Nem todos os grupos passam da mesma forma em cada estágio, até porque as pessoas sempre são e estão em momentos únicos e diferentes, que irão resultar diretamente no resultado dos estágios. Além da subjetividade, os grupos têm fins e propósitos diferentes, o que vai influenciar diretamente na interação das pessoas que formam os grupos.

Quais são os tipos de grupos?

Os grupos podem aparecer de duas formas nas organizações:

- **grupos formais:** são designados pela organização para realizar um propósito oficial;
- **grupos informais:** não são oficiais e surgem em função de interesses, necessidades e afinidades.

No quadro a seguir, você pode observar algumas diferenças entre grupos formais, informais e equipes:

grupos formais	grupos informais	equipes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ organização ▪ interação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ percepção ▪ motivação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organização ▪ interação ▪ percepção ▪ motivação ▪ outras prioridades

Quadro 3.1 - Principais diferenças entre equipes e outros tipos de grupos

Fonte: Maximiano (1986, p.8).

Em uma equipe, ao contrário de um grupo, os membros dependem da cooperação dos elementos para alcançar suas metas. De acordo com Robbins e Finley (1997), em nossa vida profissional e pessoal, as equipes ocupam um lugar importantíssimo. Porém, segundo os mesmos autores, um grupo de pessoas não é uma equipe.



O que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realização de uma meta ou tarefa. Ou seja, as pessoas concordam sobre uma meta e concordam que a única maneira de atingi-la é trabalhar em conjunto (Albino,1999).

Neste contexto, a equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, ou seja, o nível de desempenho é maior que a soma dos esforços individuais.

Segundo Peters (1987), as equipes inevitavelmente obtêm melhores resultados que uma coleção de indivíduos. Nas equipes de trabalho, os membros da equipe compartilham recursos e divulgam informação, com base na meta, sinergia, responsabilidades e habilidades.

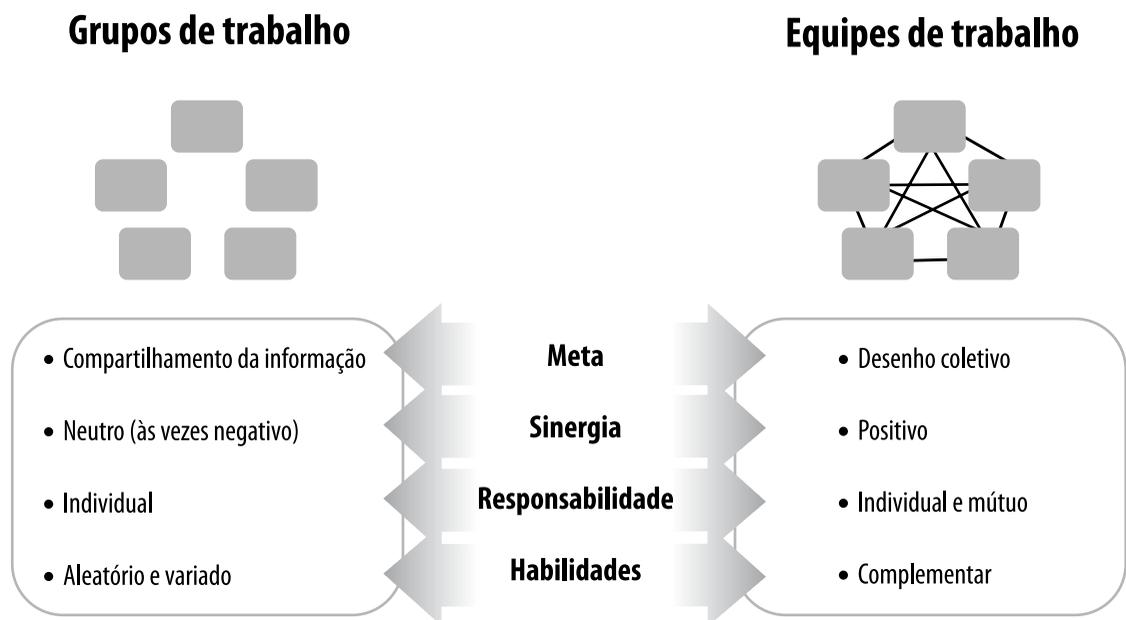


Figura 3.1 - Comparando grupos e equipes de trabalho

Fonte: Robbins (1999, p. 182).

Tenha sempre presente que a riqueza da formação grupal depende, em grande parte, do que seus membros integrantes trazem consigo.

E as normas coletivas, transgressões e coesões?

Independente da forma de interação, todo grupo acaba elaborando **normas** coletivas, que podem ser implícitas ou explícitas.

Diante das normas pode haver **transgressão** que, dependendo do vínculo, o grupo irá tolerar mais, ou menos.

- Os grupos muito unidos tendem a ser menos tolerantes à transgressão.
- Muitas vezes, a transgressão tem função positiva para o grupo, pois possibilita discutir as normas e torná-las mais explícitas.

Outro ponto de destaque na formação grupal é a **coesão**.



A coesão maior se dará quando o nível das emoções for parecido, semelhante e, por consequência, os comportamentos serão semelhantes.

Existe ainda a questão dos **papéis** e **metas** do grupo.

Qual é a importância do papel?

O papel irá desencadear o comportamento dos membros. Existe o “papel esperado”, o “percebido” e o “realizado”. E um mesmo membro assume diferentes papéis na história do grupo.

Este papel só será assumido se o indivíduo tiver o perfil para integrar, trabalhar em equipe, que, como você já estudou anteriormente, é essencial para o sucesso dos trabalhos.

Pessoas imaturas não têm possibilidade de interação e crescimento através do contato, da relação, portanto não podem integrar equipes.

Por maturidade podemos entender capacidade de reflexão, de consciência e de autocrítica, para tanto é fundamental que se propicie constantemente o auto-conhecimento, a motivação, a **inteligência emocional**.

Desta forma necessário que cada membro reflita:

- Eu me conheço? (Padrões positivos e negativos)
- Eu sei o que me faz feliz?
- Eu sou feliz? (Pelo menos a maior parte do tempo)
- Quais os meus objetivos de vida?
- Qual meu plano de ação?

Inteligência emocional é o conhecimento do padrão emocional (positivo e negativo), reflexão e controle sobre este padrão, conforme estudos de Daniel Goleman.

Reflexões como esta propiciarão indivíduos maduros com inteligência emocional e então capacidade de interação, pois como afirma Josh Billings (1874): “A vida não consiste em receber as boas cartas do jogo, mas sim em jogar bem com aquelas que recebeu.”

Indivíduos pró-ativos que conseguem construir sua história são essências pois um membro de uma equipe precisa constantemente:

- construir formas de auto-aprendizado;
- buscar conhecer seus próprios pontos fortes e fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- aceitar críticas e sugestões;
- acreditar que todo mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- operacionalizar a comunicação;
- perceber vantagens no poder compartilhado;
- respeitar o outro.

A abertura para o novo, que o cliente e suas exigências constantemente irão trazer é precedido de um indivíduo aberto, maduro.

Como você pode observar no quadro a seguir, indivíduos imaturos, destrutivos são extremamente dominadores e por isto tendem a criar obstáculos em tudo que vivenciam e por terem uma postura defensiva diante da vida tem muita dificuldade em aceitar feedback e recomeçar, isto é viver em uma cultura de aprendizagem.



A maioria prefere ser arruinado pelo elogio a ser salvo pela crítica.”
(Norman Vincent Peale)

Grupos imaturos não conseguiram ver oportunidades de melhoria, não conseguiram recriar-se internamente e por isto não conseguiram responder as constantes e crescentes demanda de mercado.

As características do grupo imaturo são:

1. Calor nas discussões, falta de foco.
2. As boas sugestões perdem-se no barulho.
3. A maioria está bloqueada numa única solução.
4. Qualquer alternativa é rejeitada à partida.
5. A clareza da comunicação é pobre.
6. Baixa compreensão dos objetivos e metas a atingir.
7. Formação de subgrupos sem comunicação entre si.
8. Alguns membros mostram-se completamente desmotivados.

Alguns papéis são construtivos, outros não são. Veja a seguir alguns exemplos:

Construtivos	Não são construtivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ especialista; ▪ avaliador; ▪ conciliador; ▪ mediador; ▪ animador; ▪ ouvinte interessado; ▪ líder; ▪ observador/ confrontador, ▪ planejador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dominador; ▪ dependente; ▪ criador de obstáculo; ▪ agressivo; ▪ vaidoso; ▪ gozador; ▪ confessante.

Quadro 3.2 - Exemplos de papéis construtivos e não-construtivos

Fonte: Elaboração do Autor (2007)

Tendo chegado até ao estudo sobre o processo de formação de grupos e equipes, realize as atividades propostas a fim de praticar seus conhecimentos.

Maximiniano (2004) comentou a importância da cultura, convivência, tradições, valores e outras regras de conduta para a equipe madura. Segundo o autor, existem outras razões, além de valores, que contribuem para a existência da equipe:

- atração entre os membros do grupo;
- expectativas positivas associadas ao grupo;
- existência de similaridades entre os participantes, que com ideologia; membros são interdependentes;
- liderança que sensível.

O autor também ressalta espírito de equipe, caracterizado por qualidades como lealdade ao cumprimento dos compromissos.



Síntese

Você estudou nesta unidade que o processo de dependência das pessoas e do meio social nos acompanha até o final da vida.

Apesar de “natural”, a vida em grupo apresenta também dificuldades, desafios e queixas causadas pelos problemas de relações, dificuldades de comunicação.

Porém esses problemas podem ser trabalhados, desenvolvidos de forma racional e, portanto, da forma mais produtiva. Mas, para isso, é preciso saber diferenciar agrupamentos, grupos e equipes.

Para uma empresa gerar inovação (condição essencial para permanecer no mercado), ela precisa trabalhar as relações entre os membros de sua organização para se tornar verdadeiramente uma equipe de trabalho.

Para um grupo evoluir para equipe, precisa possuir quatro fatores presentes:

- organização;
- interação;
- motivação e
- percepção.

Esta articulação para a formação de equipes precisa ser um movimento racional e voluntário, até porque a qualidade de pessoas ou talentos individuais que garantiram o sucesso, a vitória da equipe é a dinâmica das equipes de trabalho.

As pessoas não nascem com todas as habilidades e competências prontas, as pessoas e suas interações são processuais, isto é, evoluem, se adequam à medida que as pessoas vão vivendo, interagindo, sofrendo influências, nas organizações. Isto quer dizer, desenvolver as pessoas para formar equipes.

Nesta unidade, você conheceu a diferença entre agrupamento (pessoas reunidas com objetivos diversos, como espetáculo e show) e a diferença de grupo (reunião de pessoas com objetivos comuns e dependência como, por exemplo, família).

Um grupo sólido, maduro e articulado está apto e é capaz de realizar tarefas com sintonia e eficiência, tornando-se, assim, uma equipe. Então, para tornar-se equipe é preciso formar antes um grupo.

De forma geral, quem quiser assumir o papel de líder precisa trazer para si a responsabilidade de desenvolver equipes produtivas e necessita conhecer os estágios de desenvolvimentos.

Agora que você já conheceu sobre a formação de grupos para o trabalho em equipe, estude, na próxima unidade, a formação de equipes como diferencial competitivo. Até lá!



Atividades de autoavaliação

Leia com atenção os enunciados e realize as questões a seguir:

- 1) De acordo com o conteúdo apresentado nesta unidade, complete:
 - a) O ser humano é um ser gregário com certeza, pois precisa das pessoas para sobreviver, para _____ e _____.
 - b) Pode-se afirmar que este processo de dependências das pessoas e do meio social nos acompanha até o _____.
 - c) Apesar de "natural" esta vida em grupo é também o ponto de desafio e queixa de grande maioria das pessoas: problemas de relações, dificuldades de comunicação (...) são freqüentemente levantadas como fonte de _____, desgaste e _____ no convívio humano. E muitas vezes nossa educação _____ e _____ não nos prepara para o convívio _____.

2) Na literatura organizacional é freqüente encontrar a expressão “grupo” e “equipe” muitas vezes como sinônimos. Comente sobre a diferença.

3) Por que compreender a diferença entre grupo e equipe é tão importante para as organizações?

4) Um grupo só terá evoluído para equipe se tiver alguns fatores presentes. Cite, a seguir, pelo menos dois.

5) Por que quando se baseia o sucesso da empresa no talento de apenas uma pessoa acaba-se colocando-a em risco de sofrer grandes perdas? Justifique.



Saiba mais

Para você se aprofundar no conteúdo desta unidade, uma sugestão é que você faça a leitura dos seguintes livros:

DAVIS, Keith. et al. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GOLEMAN, Daniel. **O Poder da Inteligência Emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERSEY Paul; BLANCHARD, Keneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Outra dica também interessante é você assistir ao filme *Meninas Malvadas*, que mostra a questão das relações construtivas e destrutivas. *Garotos do Calendário* é um filme que demonstra a formação, o processo grupal.

Dezesseis porquês mais comuns para as pessoas terem tanta resistência à mudança

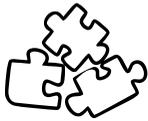
1. Porque se apegam aos seus estilos de vida e passam a acreditar que não existe nenhuma outra forma de viverem suas vidas. Ou pelo menos alguma outra forma que valha a pena, por mais degradante e desesperadora que seja a sua condição atual.
2. Porque sabem que pode dar muito trabalho, que é muito complicado e que é melhor deixar como está do que tentar modificar alguma coisa.
3. Porque têm preguiça.
4. Porque acham que podem desagradar umas tantas pessoas a quem não gostariam de magoar nunca, embora jamais tenham conversado abertamente com elas sobre as mudanças que desejariam realizar em suas vidas.
5. Porque já se acham perfeitas, prontas e acabadas, a maravilha das maravilhas, julgando sempre que os outros é que precisam mudar.
6. Porque não têm energia; falta-lhes saúde, gás, ânimo e entusiasmo.
7. Porque não sabem em que direção mudar; falta-lhes uma filosofia de vida que lhes forneça parâmetros do que fazer de suas vidas.
8. Porque não sabem como, embora já saibam o quê.
9. Porque já contabilizaram inúmeros fracassos em suas tentativas anteriores.
10. Porque acham que já estão velhas demais para pensar nisso.
11. Porque desistem facilmente ao menor sinal de ameaça ao status e/ou patrimônio que já adquiriram.
12. Porque se conformaram com a sua situação.
13. Porque renunciaram a ter suas próprias vidas.
14. Porque preferem se submeter à vontade dos outros a terem de enfrentar o risco de fazer suas próprias escolhas.
15. Porque gostam de sofrer
16. Porque estão felizes com a vida que levam.

A formação de equipes como diferencial competitivo



Objetivos de aprendizagem

- Compreender também o perfil, as características dos integrantes de uma equipe eficaz.
- Conhecer a dinâmica das equipes de alto desempenho.



Seções de estudo

- Seção 1** O que é necessário para gerenciar uma equipe competitiva?
- Seção 2** Como formar as equipes de trabalho
- Seção 3** Como funcionam as equipes de alto desempenho?
- Seção 4** Quais as características, perfil e papéis dos integrantes do grupo?
- Seção 5** Um líder precisa gerenciar sua equipe



Para início de estudo

Que tal iniciar o estudo desta última unidade realizando um gancho com o ponto inicial desta disciplina? Sobre tal, responda:



Por que atualmente é tão importante compreender a formação de equipes e o papel da liderança?

Como resposta pense que são as pessoas que geram produtividade, qualidade e inovação, questões tão importantes para a sobrevivência das organizações, dispostas enquanto o grupo que a constitui e sua habilidade, capacidade de trabalhar em equipe.

Mais do que uma ferramenta de trabalho para determinados tipos de tarefas, o trabalho em equipe é um recurso primordial para a produtividade, e uma técnica básica na moderna gestão das organizações. (MAXIMIANO, 1986, p. 1).

Deste modo, o papel da liderança é tão estratégico exatamente porque cabe a ela garantir que a organização busque esta flexibilidade que o mercado exige, e isto só acontecerá se os integrantes da empresa constituírem-se em equipes eficazes.

O estudo desta unidade oportuniza que você assuma uma compreensão sobre quais são as necessidades de formação e desenvolvimento, para um gerenciamento eficaz das equipes.

Seção 1 – O que é necessário para gerenciar uma equipe competitiva?

Além do conhecimento de que uma equipe pode desenvolver ser infinitamente maior do que qualquer talento individual, por maior que este talento seja, existe a questão do risco, da ameaça já que se estabelece uma relação de dependência.



Pense como exemplo algumas empresas, em especial as familiares, que muitas vezes acabam depositando em apenas uma pessoa, grandes responsabilidades, e isto se torna um grande risco. Até porque essas pessoas podem vir a faltar na organização, ganham na loteria, morrem... enfim são falíveis. Sendo assim, a empresa acaba correndo o risco de sofrer grandes perdas quando seu capital intelectual é restrito a uma pessoa, a um cargo e não a toda a equipe.

Ok? Então é possível afirmar que é um consenso a necessidade de desenvolver as pessoas para o trabalho em equipe. O diferencial competitivo das organizações está, então, nas pessoas e na sua forma de interagir, até mesmo as famílias, os grupos de amigos que conseguem interagir como equipes, ou times são mais eficientes, eficazes e conseqüentemente mais felizes.

Certos atributos como capacidade de planejamento e organização, competência profissional e espírito de colaboração permitem que um grupo comece a deixar de ser um simples agregado de pessoas para se tornar uma equipe. (MAXIMIANO, 1986, p. 1).

Segundo Mendonça (1987), a participação na qualidade de uma estratégia social é encarada como um vetor muito importante usado nas organizações. Neste sentido, ela é empregada basicamente como uma tecnologia para formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais.

Por meio de seu emprego, entrando, especificamente em técnicas de grupo, alega-se o atingimento de um incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho.

Como primeira reflexão importante, emerge no contexto da participação, a questão do poder.

Pode-se afirmar que o tópico mais relevante colocado pelo estudo da participação é o poder (como você já estudou na unidade 2), já que participação é, em última instância, exercer sobre as decisões. A partir, então, desta aparentemente simples e óbvia constatação, resoluções e mudanças de grande repercussão são formuladas ao nível das organizações.

Existe uma realidade que não pode ser ignorada pelas pessoas que lideram esta “mudança organizacional”, ou seja, a necessidade do envolvimento de todos os membros da organização no processo constante de **inovação**.

As pessoas muitas vezes confundem também as discussões de idéias, com discussões pessoais, e é neste momento que entra a maturidade dos membros da equipe.

A sintonia entre a equipe é de suma importância segundo Farah (1998), as constantes mudanças que o mercado impõe podem (e na maioria das vezes o faz) gerar medo, e é justamente aí que entra o papel líder. Cabe a ele demonstrar, por meio de seu próprio exemplo, a possibilidade de crescimento que a mudança possibilita se experienciada como aprendizado (longe de julgamento de bem ou mal).

Cabe ao líder ser um facilitador desse processo de aprendizagem, ou seja, a ele compete criar ambiente no qual seus colaboradores possam compreender seu passado (a percepção consciente de suas limitações), entender seu propósito nas organizações (seu presente) e vislumbrar suas possibilidades (a percepção consciente de suas potencialidades).

Não poderemos falar sobre transformar a sociedade, a organização, sem primeiro falar seriamente sobre transformar a nós mesmos. Conhecer as próprias potencialidades, qualidades e defeitos, resgatar os sentidos desgastados por conceitos educacionais superados, desenvolver a imaginação e a intuição, e ainda agir com emoção, são informações importantes que cada um deve ter para que o seu relacionamento interpessoal seja positivo. (BALBINOTTI, 2003).

A evolução das células de trabalho, para as equipes de trabalho auto-gerenciadas é um passo natural.

— *Mas você sabe o que é uma equipe de trabalho auto-gerenciada?*



Uma equipe de trabalho auto-gerenciada é aquela que administra seus próprios negócios, desde contratar e demitir até fixar um programa de trabalho ou produção, ou estabelecer metas para a equipe. (MacDEROMTT, 1996, p.28)

Para Silveira (2001), existem características imprescindíveis para uma organização pró-ativa:

- organização plena;
- propósito;
- valores;
- visão em uma organização;
- criação e desenvolvimento como um processo de determinar direção;
- componentes de auto-estima organizacional;
- compromissos e processos de gerenciamento da transição;
- conectividade;
- estrutura;
- processo e accountability;
- comunicação;
- digitalização;
- celebração;
- aprendizado e arte;
- recompensas e sistemas de redirecionamento;
- maturidade como fatos de gerenciamento sistêmico;
- senso de equipe.

Hilsdorf (2005) salienta ainda que para que aconteça a formação de uma equipe criativa se faz necessário que estas desenvolvam as seguintes características:

- que todo conflito funcional seja encarado como ferramenta para resultado;
- confiança e respeito mútuos como base de uma equipe;
- processos, projetos e tarefas;
- alinhamento de equipes através de tarefas;
- criando musculatura para o gerenciamento de equipes;
- compromisso, comunicação e estrutura de monitoramento;
- ambiente de aprendizado e processos de melhoria contínua;
- recompensas e sistemas de redirecionamento.

A máxima do “um mais um é sempre mais do que dois” precisa ser internalizada e adotada nas empresas, para ampliar sua competitividade. E esta interação, articulação das pessoas que formam a empresa deve ser desenvolvida de forma profissional e sistemática para fins de maior amadurecimento (que resultará em sobrevivência) destas empresas no mercado atual.

Por que é tão difícil encontrar grupos, organizações sistemicamente organizadas e sintonizadas para trabalhar como equipe?

Os atributos citados acima nem sempre resultam automaticamente do processo de congregar pessoas com as aptidões técnicas apropriadas pois o segredo, o diferencial do trabalho em equipe torna-se muito mais um **compromisso psicológico** do todo com cada uma de suas partes, e vice-versa.

Estudos e discussões levaram ao consenso de que a estrutura mais produtiva das organizações, é a participação autêntica e a sinergia anteriormente citada. Porém, o cenário atual, segundo Viana, é lamentável, pois a maioria das empresas mundiais não funcionam como um time, com sinergia e integração, e sim como feudos que pensam de forma diferente, não torcem uns pelos outros e sempre que possível chegam a boicotar companheiros.

As equipes se fazem com o tempo. Quem está de fora pode instituí-las ou criá-las, estocá-las ou convocá-las. Uma equipe não é uma equipe até que se considerem como tal. Mesmo assim, nenhuma equipe pode vicejar em um ambiente hostil ao trabalho em equipe. Os principais poluentes da atmosfera de equipe são a competição, a tirania e as diversas formas de índice de equipe, incluindo o comportamento de multidão. (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 117).

Lembre-se que “...não se improvisam culturas. Elas são transformadas e enriquecidas primeiramente por convicções e consenso das lideranças, através de um persistente esforço de reeducação empresarial”. (MATOS, 2008).

Sendo assim, “Mesmo que você crie uma equipe com uma varinha de condão, ela deve ser sustentada da maneira antiga, com muito Ensino, aprendizado e Comunicação.” (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 127).

Outra questão que cabe salientar em um contexto onde é necessário mudança, a partir de seres humanos, é a necessidade de conscientização da mudança de paradigma.

Segundo alguns teóricos, como MacDermot (1996), as pessoas não estão engajadas como deveriam.

Parafrazeando a descrição das “doenças fatais”, feita por W. Edwards Deming em seu vídeo intitulado Management’s Five Deadly Diseases, os Estados Unidos talvez sejam o país com os recursos naturais mais subdesenvolvidos – as pessoas – do mundo industrializado. Nosso pessoal, enquanto trabalhadores, é “insuficiente usado, abusado e mal – usado.” Eles lutam o mais que podem para fazer o melhor, mas quando tentam ajudar suas organizações a conseguir excelência, são atrapalhadas por: *por um nebuloso senso de direção; *medo de represálias; *ferramentas de má qualidade para resolução de problemas; *um senso pouco claro dos limites de sua autoridade. (MCDERMOTT, 1996, p. 1).

Apesar do desafio e das dificuldades, Robbins e Finley (1997, p. 8) destacam mais algumas vantagens do trabalho em equipe:

- a) equipes aumentam a produtividade;
- b) equipes melhoram a comunidade;
- c) equipes realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer;
- d) equipes fazem melhor uso de recursos;
- e) equipes são mais criativas e eficientes na resolução de problemas;
- f) equipes significam decisões de alta qualidade;
- g) equipes dignificam melhores produtos e serviços;
- h) equipes processos melhorados;
- i) equipes diferenciam enquanto integram.

Isso confirma a visão de Balbinotti (2003), quanto ao caminho da transformação organizacional tão necessária.



Trabalho eficaz em equipe significa saber manter um equilíbrio constante entre as necessidades da equipe e as necessidades individuais. Não falamos aqui apenas da necessidade humana básica de sobreviver através da afiliação, mas de todas as coisas que cada um de nós deseja, coisas que nada têm a ver com equipes ou cargos. (ROBBINS e FINLEY, 1997, p. 21)

Chega-se então, ao ponto de entendimento, ao desafio das organizações e de sua mobilização para a competitividade. Para isso é necessário que compreender o ser humano e seus relacionamentos. A nível pessoal, subjetivo temos que entender o ser humano como um ser focado, construído pelas relações. Nas relações de pessoas consigo, com o próximo, com a natureza e com o mundo.

Nós somos criaturas sociais. Nós não apenas gostamos da companhia uns dos outros, mas também buscamos uns aos outros situação após situação. Bem no fundo, precisamos dessa interação, da mesma forma que necessitamos de ar, água e seguro de vida. Os especialistas não estão em perfeito acordo sobre isso. Parece que alguns de nós demonstram muito menos essa necessidade do que outros. E alguns psicólogos e antropólogos indicam que existe também uma dimensão da psique humana que anseia por solidão. Algumas pessoas experimentam isso mais que outras.

O que precisamos obter uns dos outros?

- Afeição;
- Afiliação;
- Reconhecimento;
- Troca de idéias; e
- Valorização pessoal (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 15)

É nas relações que o mundo acontece, que a experiência se cristaliza e que o aprendizado encontra a terra fértil do crescimento.

Santos (1999) corrobora esta necessidade, afirmando que existem exigências, que vão requerer cada vez mais inovação na administração. Ele destaca especialmente as empresas manufatureiras, que buscam atender a recentes demandas de ensino e de pesquisa. Inicialmente, propõe dimensões competitivas da estratégia como:

- a constituição de organização baseada em equipes,
- a aprendizagem organizacional; e
- a gestão da cultura organizacional, em complementação a abordagem funcionais da administração de RH.

Segundo McDermott, o desafio está na integração efetiva dos componentes da organização. “Se pudermos sanar essas falhas sistêmicas básicas, poderemos liberar o espírito criativo e as habilidades de nossos empregados, que são o recurso mais valioso de nossas organizações” (1996, p. 1).

Enfim, trata-se de tudo que possa manter a empresa competitiva, como afirma Xavier (1998) tudo que faça o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômico.

A organização, com seus cerceamentos, desenvolvem um tipo de cegueira e surdez psicológicas para as quais não tem consciência. Daí o clima cinzento, árido e infeliz que caracteriza muitos ambientes empresariais. (MATOS, 2008).

Apesar disto a necessidade, a urgência de transformar esta realidade é inquestionável.

Em nível político e social, caem as ditaduras, ruem os muros, quebram-se paradigmas autocráticos. Os reflexos sobre as empresas traduzem-se na descrença em estruturas gigantescas e sufocantes, em favor de reestruturações que abrem campo às unidades menores e flexíveis, onde prevalece o sentido de equipe de valorização humana e profissional. Onde exercitam-se em plenitude a delegação de autoridade e a cooperação.

Este compromisso psicológico é muitas vezes a tarefa, a responsabilidade do líder pois, como já foi citado anteriormente, o convívio e as relações humanas são o ponto de desafio da vida da maioria das pessoas. E na realidade, na dinâmica organizacional isso não é diferente.

O grande diferencial das organizações competitivas são as pessoas e sua articulação, convívio e **aprendizagem contínua** que estas organizações conseguem estabelecer, já que tecnologia torna-se cada vez mais *commodities*, e o diferencial competitivo das organizações tem necessariamente passado pelas pessoas que utilizam esta tecnologia.

Estas pessoas que integram as organizações com a soma de suas experiências, de seus estudos, de seu caráter, de seu talento, de suas emoções, capazes de usar suas inteligências para o melhor aproveitamento de toda essa fantástica tecnologia que está a nossa disposição, torna-se o verdadeiro diferencial competitivo e o que muitos autores chamam de **capital intelectual** das organizações, que acabam sendo o fator decisivo para o sucesso das empresas.

Produtos ou serviços sem diferença para o consumidor final.

Capital Intelectual é um conceito amplo do valor das pessoas que integram as organizações, são as habilidades e conhecimentos especializados dos talentos que compõem a organização.



Tente lembrar de um bom exemplo de equipe em nosso meio social. A maioria dos leitores lembrará dos times de futebol! O exemplo de times de futebol é tão forte que muitos técnicos e jogadores são chamados para grandes empresas como palestrantes, é o caso do Luis Felipe Escolari, o “Felipão”, e Vanderlei Luxemburgo, Zagalo, entre outros, são chamados para relatarmos os passos para criação de “times”, equipes vencedoras.

A verdade é que atualmente as empresas que conseguem mobilizar seus integrantes a trabalharem em equipe estão atingindo **resultados de ordem superior** a qualquer unidade organizacional.

É como já dizia o célebre poeta inglês John Donne: “nenhum homem é uma ilha”, unindo forças todo potencial individual se transforma numa competência coletiva.

Enfim, não é a quantidade de pessoas, ou talentos individuais que garantiram o sucesso, a vitória da equipe, o que garante o sucesso é a dinâmica das equipes de trabalho.

Seção 2 – Como formar as equipes de trabalho?

Pelo que foi estudado até aqui, ao assumir o papel de liderança, isto é, de responsáveis pela formação e desenvolvimento de equipes de trabalho, você precisa inicialmente analisar o nível de comprometimento e de desenvolvimento. Isso significa analisar o estágio e a etapa evolutiva dos integrantes da organização.

As pessoas não nascem com todas as habilidades e competências prontas, as pessoas e suas interações são processuais, isto é evoluem, se adaptam.

À medida que as pessoas vão vivendo, interagindo e sofrendo influências, elas vão se desenvolvendo.

A tendência inicial das pessoas é omitir-se e até resistir a um compromisso geral comum a todos. Mesmo depois de sensibilizadas muitas pessoas ainda irão competir e pensar de forma individualizada e egoísta.

Hoje, as parcerias *joint ventures* vem demonstrando a importância e a necessidade de cooperar para sobreviver, conforme mostra o quadro evolutivo a seguir:

Omissão	Competição	Cooperação
É impossível	Parece possível para um	Possível para todos.
Tanto faz	Ganhei do outro	Vamos ganhar juntos
Fuga	Medo	Amor

Quadro 4.1 - Cooperação para sobrevivência

Fonte: Elaboração do autor (2007).

Transformar um grupo como você já estudou anteriormente, não chega a ser tarefa das mais fáceis porem existem alguns fatores que influenciam e muito nesta evolução são eles:

- Os indivíduos que formam este grupo por isto a questão do **processo seletivo** é tão importante;

Joint ventures são funções comerciais, incorporações como a AMBEV, por exemplo.

Por processo seletivo nos referimentos tanto a analise do perfil (através de entrevistas, dinâmicas de grupo, referencias...) cruzando com o cargo o papel necessário no processo grupal.

- O ambiente com sua cultura, as formas de se relacionar, as formas de resolver problemas, enfim de se relacionar são fundamentais;
- E o grupo, com sua história, com a capacidade de canalizar energia, capacidade de dedicação.

Todos os aspectos devem ser levados em conta e trabalhados constantemente se queremos desenvolver equipes.

Os grupos sofrem influências principalmente de 3 fatores, que são o **ambiente**, o próprio **grupo**, e o **indivíduo**. Observe no quadro a seguir, como estes fatores se apresentam:

Ambiente	Grupo	Indivíduo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ organização ▪ administração ▪ imagem externa ▪ condições materiais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tamanho ▪ idade ▪ missão ▪ percepções mútuas ▪ efeito sinérgico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ personalidade ▪ formação ▪ valores ▪ interesses ▪ aptidões ▪ experiência

Quadro 4.2 - Três tipos de fatores que afetam os grupos

Fonte: Maximiano (1986, p. 8).

Não existem fórmulas ou receitas prontas, exatas, cada equipe tem uma dinâmica diferente e única.

E cada característica desencadeará uma história que pode ser transformada em ameaça ou em oportunidade.



Como, por exemplo, a questão da idade dos integrantes equipes novas “podem” correr o risco de serem imaturas, equipes com mais idade “podem” correr o risco de entrar na zona de conforto.

A questão a ser analisada, então, acaba sendo a abertura dos integrantes a esta troca, a esta interação, pois, segundo a maioria das pesquisas e estudos, só sobreviveram as empresas abertas à **aprendizagem contínua**. Para isso seus integrantes, isto é, as pessoas precisam estar abertas a este aprendizado, que gera a **inovação** que o mercado exige.

Dependendo da forma como os fatores, as características (ver figura 1) estão articuladas e dispostas vai influenciar diretamente na **execução das tarefas e na manutenção destas pessoas como grupos**. Estes, então, têm maior probabilidade de se transformar em equipe.

Como você já estudou até aqui, a importância do líder formador desta equipe de alto desempenho é questão de sobrevivência no mercado.

Porem formar equipes, “times” como muito se tem valorizado, não tem sido tarefas das mais fáceis, e dependerá essencialmente das ações, das intervenções do líder e do retorno que os membros de sua equipe lhe darão.

Não é a toa que a seleção de futebol de um país é chamada de time. Por trás das desavenças que possa haver entre jogadores e até com o seu treinador, eles são os melhores: os que mais correm, os que mais treinam, os mais esforçados, os mais talentosos, os mais criativos, os de maior resistência física e por ai vai. (FERREIRA; PIVETTI; ARAUJO, 2007).

.....
Não é a toa que a figura do **CEO** tem sido tão valorizada.

CEO significa líder corporativo. O primeiro CEO foi Jack Whelch.

Observe que, por exemplo, nas capas de revistas como exame, HSM Management, Pequenas empresas grandes negócios, entre outras, não são mais os empresários, acionistas apenas que figuram, que estampam as capas, e sim os administradores, ou seja, os executivos tem ocupado também este espaço. Atente-se ao exemplo de Maciel Neto que já liderou a Ford e hoje lidera a Suzano celulose e papel.

Sendo assim, observe que algumas metodologias, intervenções e “cuidados” são necessários para transformar a tendência natural de agrupamento de pessoas e formar esta equipe tão necessária a sobrevivência no mundo empresarial.

A seguir você estudará seis itens que de forma nenhuma servem como receitas, lembre-se como gestor que formulas mágicas são perigosas, porem a capacidade de colocação estratégica é característica da liderança eficiente (qualidade) e eficaz (produtividade).

As sugestões (etapas) listadas a seguir, coletadas de diversos estudos e cases, acabam seguindo os princípios de planejamento estratégico e gestão de pessoas:

- **Defina claramente a missão, os valores da empresa, as metas e objetivos da equipe.** Todos têm que saber qual o objetivo do trabalho, para que o esforço seja feito na mesma direção. Cada pessoa tem que estar ligada ao significado maior do trabalho, que é o objetivo que foi definido, e ver o mesmo como um desafio. A comunicação clara é fundamental para alcançar esse objetivo. Melhor errar pelo excesso de comunicação, jamais pela falta.
- **Respeite a individualidade e estimule a diversidade da equipe.** Equipes são formadas de pessoas, que têm histórias de vida, conhecimentos e experiências bem diferentes. É papel do líder aceitar e estimular as diferenças, fazendo com que cada um dê o seu melhor. No time de futebol, por exemplo, cada jogador tem um talento que o difere dos demais: assim deve ser na equipe de trabalho, sempre todos tendo como alvo o mesmo gol.
- **Seleção integrantes/Estabeleça os papéis.** Se os integrantes da equipe não sabem qual a função ou papel a desempenhar, dificilmente vão poder atingir o objetivo comum. Pode ser necessário treinar ou realocar as pessoas, e neste caso é papel do líder identificar se existe ou não a necessidade de treinamento.
- **Motive e reconheça os talentos.** Com o tempo, é natural que a equipe perca o entusiasmo do começo. É preciso evitar que uns poucos trabalhem e todos os outros fiquem olhando (como acontecia nos trabalhos do tempo do colégio). É fundamental saber o que cada membro está fazendo de valor e reconhecer a performance de cada integrante. Não permita, no entanto, que alguém solte a máxima: “Eu já fiz a minha parte”.
- **Aprenda a lidar com o conflito.** Em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos um bom motivo para crescer e superar as adversidades. Lembre-se: Cooperar é diferente de competir.

- **Avalie e monitore.** O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar. Informações incompletas podem acabar com o trabalho de qualquer equipe.

Como são classificados os grupos sob o seu funcionamento evolutivo?

Para facilitar sua compreensão, veja como se classifica os grupos por seu modo de funcionamento de forma evolutiva:

Pseudo-equipe	Existe apenas o vínculo do trabalho a fazer, não há preocupação como interação, desempenho coletivo.
Grupos de trabalho	Partilham informações, porém responsabilidades, objetivos e produtos são individuais. Não há interesse em transformarem-se em equipes.
Equipe potencial	Eles realmente querem produzir um trabalho em conjunto, porém os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos, produtos ou abordagens de tarefa.
Equipes de elevado desempenho	Existe comprometimento com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos, e dos outros, e consegue resultados muito além dos esperados. Existe valorização tanto do técnico como do cognitivo.

Quadro 4.3 - Classificação de grupos por seu modo de funcionamento e forma evolutiva

Fonte: Maximiano (1986).

Muitas vezes somos grupos, ou pseudo grupos e depois simplesmente nos dissolvemos como é o caso das salas de aula. Porém em alguns casos processo evolutivos acontecem. Observe a seguir alguns processos ou fenômenos de formação grupal:

- 1 - Pessoas no ponto de ônibus.
- 2 - A torcida de um time de futebol
- 3 - **Os jogadores de um time de futebol**
- 4 - Os compradores de um supermercado
- 5 - **Os funcionários do supermercado**

- 6 - Médicos em um congresso de medicina.
- 7 - **Colecionadores de borboletas numa conferencia em sua própria associação.**
- 8 - Membros do Parlamento
- 9 - **Membros de um partido político**
- 10 - _____
- 11 - _____
- 12 - _____

Aproveite os itens 10, 11 e 12 para você listar grupos dos quais faz parte!

Observe que os negritos (3, 5, 7 e 9) são grupos de trabalho que podem obter vantagem, crescimento, transformando-se em equipes de trabalho. Isto é são uma equipe potencial.

Veja que na verdade é o vínculo o foco desta unidade. Observe no quadro, como se dá a sistematização desta influência direta:



Figura 4.1 - Influências, Dinâmicas e Resultados num Grupo

Fonte: Hackman e Morris apud Maximiano (1986, p. 14).

O ponto central desta disciplina é exatamente levá-lo a entender este como “dispor” as pessoas a interagirem de forma pró-ativa, isto é: como formar equipes. Segundo GAYOTTO (1995), “para um grupo se estruturar como tal e produzir, as pessoas precisam estar articuladas entre si pela ação que devem desenvolver em conjunto.”

Antes de tudo as pessoas que integram este grupo precisam querer trabalhar em equipe.



“Equipe é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum pelo qual se consideram coletivamente responsáveis.”
(SCHERMERHORN, 1999, p. 148)

As **equipes de alto desempenho** têm valores de núcleo, objetivos claros de desempenho, o conjunto certo de habilidades e criatividade.

Pode-se dizer que para formar uma equipe é preciso **engajar** todos os integrantes. Neste sentido, o comprometimento para o trabalho em equipe está no processo de **comunicação**, isto é pela disposição de cada membro ouvir e reagir de forma construtiva às opiniões dos demais, dar aos demais o benefício da dúvida, prover apoio e reconhecer os interesses e as realizações dos outros membros.



Figura 4.2 - Características da equipe eficaz

Fonte: Robbins (1999).

Como promover a comunicação entre os membros da equipe?

Esta promoção da comunicação pode ser por meio da:

- análise das tarefas;
- própria forma de relacionar-se dos integrantes.

Sobre esta questão Buller (1986 apud SPECTOR 2002 p. 324) diz que:

A criação de equipe refere-se a qualquer atividade projetada para melhorar os diferentes aspectos do funcionamento dos grupos e equipes de trabalho. Alguns esforços para a criação de equipes são orientados a tarefas; eles tentam ajudar os membros da equipe a melhorar a forma como realizam suas tarefas de grupo. Outros esforços são orientados à interação pessoal; eles se preocupam com a qualidade da comunicação e a interação dos membros da equipe. Essa abordagem presume que as equipes terão melhor desempenho quando seus membros puderem comunicar-se e interagir uns com os outros de forma eficiente.

Neste sentido, alguns avanços e conhecimentos sobre as equipes de alto desempenho estão já bem solidificados. Por exemplo, segundo Mussung e Hughey (1998), são listados como avanços na formação de equipes questões como:

O que é importante ao adotar a gestão por equipes ?	
saber analisar as necessidades;	deixar claro os resultados desejados;
atribuir as responsabilidades;	medir e acompanhar os resultados;
treinar;	aceitar que o sucesso não é instantâneo
planejar;	desenvolver a flexibilidade.

Quadro 4.4 - Fatores importantes para adotar gestão por equipes

Fonte: Mussung e Hughey, 1998

Quais esforços são importantes para a criação de equipes?
Para a criação de equipes, três esforços são importantes:
<ul style="list-style-type: none"> ■ A criação de equipes é uma atividade planejada, enfim, há que ser projetado. ■ Normalmente é conduzida ou facilitada por um consultor ou orientador. Que vai incentivar o levantamento e discussão de problemas e sugestões entre os membros. ■ Ela normalmente envolve uma equipe de trabalho existente. Os participantes são treinados para melhorar suas habilidades individuais para atuarem dentro da equipe.

Quadro 4.5 - Esforços importantes para criação de equipes

Fonte: Mussung e Hughey, 1998

Equipe eficaz e de alto desempenho

Robbins (1999) propõe a utilização dos conhecimentos sobre processos de grupo para criar equipes eficazes. O autor apresenta os seguintes fatores a serem considerados para a criação da equipe de alto desempenho.

Tamanho da equipe de trabalho: A equipe não deve ter mais de 12 pessoas, pois dificulta a interação construtiva, a obtenção de consenso, o desenvolvimento da coesão, comprometimento e responsabilidade necessários para o desempenho.

Habilidades dos membros: a equipe precisa ser composta por pessoas que possuam determinadas habilidades de forma que a combinação dessas possibilite um desempenho eficaz. As habilidades necessárias são: perícia técnica; habilidade para solucionar problemas e tomar decisões, incluindo a identificação de problemas, a geração e avaliação de alternativas e a execução de escolhas adequadas, habilidades inter-pessoais para ouvir, fornecer retorno, resolver conflitos etc. As habilidades menos presentes podem ser desenvolvidas após a criação do grupo.

Distribuição de papéis e promoção da diversidade: O autor apresenta nove possíveis papéis de equipe e propõe que para a equipe ser bem sucedida é necessário ter pessoas atuando em todos os papéis. Os papéis chave da equipe são: conector (coordena e integra), criador (dá início a idéias criativas); promotor (defende idéias depois de implementada); assessor (oferece análise perceptiva das opções); organizador (dá estrutura); produtor (dá direção e acompanhamento); controlador (examina detalhes e reforça regras); mantenedor (luta em batalhas externas); conselheiro (estimula a busca por mais informação). Além disso, das preferências, pontos fortes, estilo e personalidade individuais com os requisitos do papel a ser exercido aumenta a probabilidade do desenvolvimento de um bom trabalho em conjunto.

Compromisso de um objetivo comum: o objetivo comum a visão da equipe que oferece direção, energia e comprometimento para seus membros.

Estabelecimento de metas específicas: o propósito comum deve ser traduzido em metas de desempenho específicas mensuráveis e realistas. Essas metas dão energia, facilitam a comunicação e auxiliam na manutenção do foco em resultados.

Liderança e estruturação: Os integrantes da equipe devem concordar sobre a distribuição das tarefas, assegurar uma divisão equilibrada da carga de trabalho, buscar a integração das habilidades individuais e determinar a forma de trabalho, a forma de resolução de conflitos, as habilidades que precisam ser desenvolvidas e o processo de tomada de decisões.

Vadiagem social e responsabilidade: tornando dos membros da equipe responsáveis individualmente e coletivamente pelo propósito, metas e abordagem é possível minimizar a tendência à acomodação e a possibilidade de esconder-se por trás do esforço do grupo.

Avaliação de desempenho apropriada e sistemas de recompensa: a avaliação de desempenho e sistema de recompensa adequados contribuem para a construção da responsabilidade nos níveis individual e coletivo. Além de avaliar e recompensar funcionários por suas contribuições individuais é preciso reforçar o esforço e comprometimento da equipe, através de avaliação baseadas no grupo, divisão de lucro e divisão de ganho.

Desenvolvimento de alto nível de confiança mútua: A confiança é característica de grupos de alto desempenho, ou seja, seus integrantes acreditam na integridade, caráter e capacidade de cada um. O conceito de confiança pode ser compreendido através de cinco dimensões (apresentadas segundo sua ordem de importância): integridade (honestidade e confiança); competência (conhecimento e habilidades técnicas e interpessoais); coerência (confiabilidade, previsibilidade e bom julgamento); lealdade (desejo de proteger e preservar o outro); abertura (desejo de compartilhar idéias e informações).



Lembre-se que a confiança demora para ser construída e exige muito cuidado para ser mantida.

O quadro a seguir apresenta as características da equipe eficaz, propostas por Parker (1994):

Aspecto	Características
Propósito claro	A visão, missão, meta ou tarefa da equipe foi definida e agora é aceita por todos. Há um plano de ação.
Informalidade	O clima tende a ser informal, à vontade, confortável e descontraído. Não há tensões óbvias ou sinais de tédio.
Participação.	Há muita discussão e todos são incentivados a participar.
Ouvir com atenção	Os membros utilizam técnicas para ouvir com eficácia perguntas, paráfrase e resumos para coletar idéias.
Divergência civilizada	Há divergência, mas a equipe se sente à vontade com isso e não evita, não redige nem reprime o conflito.
Decisões de consenso	Para decisões importantes, a meta é essencial, mas não há, necessariamente, unidade através da discussão aberta de todas as idéias; e votam-se a votação formal e concessões fáceis.
Comunicação aberta	Os membros da equipe sentem-se livres para expressar seus sentimentos quanto às tarefas e ao funcionamento do grupo. Há poucas questões escondidas.
Papeis e atribuições bem definidas.	As expectativas sobre os papéis desempenhados pelos membros da equipe são bem claras. Ao iniciar um trabalho, as atribuições de cada um são claramente definidas, aceitas e cumpridas. Há uma justa distribuição de trabalho entre os membros da equipe.
Liderança compartilhada	Embora a equipe tenha um líder formal, as funções de liderança mudam conforme as circunstâncias, necessidades do grupo e habilidades dos integrantes.
Relações externas	A equipe dedica-se a desenvolver relacionamentos importantes fora do grupo, a mobilizar recursos e ganhar credibilidade junto a membros importantes em outras áreas da organização.
Diversidade de estilo	A equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes, inclusive membros que enfatizam a atenção à tarefa, a definição de metas, o processo e o funcionamento da equipe.
Auto-monitoramento	Periodicamente, a equipe analisa sua atuação e o que pode estar interferindo em seu desenvolvimento.

Quadro 4.6– Características da Equipe Eficaz

Fonte: Elaboração do autor (2007).

Você não lembrou dos conceitos básicos sobre a gestão profissional, que estudou na primeira unidade desta disciplina? Foi possível você perceber a relação direta que existe entre as questões?

O fato é que sem planejamento, sistematização de indicadores dificilmente se formarão equipes de alto desempenho.

E tendo em vista toda a importância de compreender como funcionam as **equipes de alto desempenho**, eis que se apresenta a próxima seção.

Seção 3 – Como funcionam as equipes de alto desempenho?

O foco precisa ser a facilitação quando se refere à formação destas equipes de alto desempenho. Para formar estas equipes de alto desempenho, os líderes precisam conscientemente trabalhar para isto. Mas é claro que a formação destas equipes de alto desempenho não acontecem naturalmente.



Se você tomar por base o exemplo citado anteriormente, o dos times de futebol, se dará conta que os times têm diferentes desempenhos nas temporadas, e principalmente no início destas precisam estar fazendo reajustes, precisam isolar-se (concentração) trocar idéias...

O processo começa quando os integrantes estão dispostos a interagir para resolver estes problemas é preciso que se “semeie”, se desperte nos integrantes deste grupo os valores necessários a formação da equipe.

Um objetivo maior que de alguma forma interesse a todos e possa ser alcançado através da contribuição de todos (os integrantes precisam ter consciência disto) é fundamental ser quisermos formar equipes de alto desempenho.

Habilidade de interação interpessoal construtiva, aberta para comunicação e capacidade de escuta racional são características fundamentais que existam em todos os integrantes.

A unidade, a coesão, a capacidade de consenso (que é muito diferente de votação) consiste em convencimento pela melhor saída, mas também são um desafio se você quiser uma equipe com alto desempenho. Desafio porque o orgulho (indivíduos imaturos) costuma ser um traço característico de muitas pessoas em uma sociedade tão capitalista e tão pouco reflexiva no ser humano.

A busca por processos e padrões de excelência, por forma de produzir cada vez melhores para o cliente interno e externo também são uma necessidade. E por fim uma liderança que apóie e acompanhe os resultados.

Há alguns aspectos que caracterizam uma equipe segundo Katzenback (1997) que seriam:

- compromisso;
- confiança;
- propósito;
- comunicação;
- envolvimento e
- orientação do processo.



Em equipes de alto desempenho, o papel de liderança é assumido por todos, e existe uma dinâmica construtiva para a execução dos trabalhos.

Observe a figura 2, e veja como o processo de formação de equipes se dá:

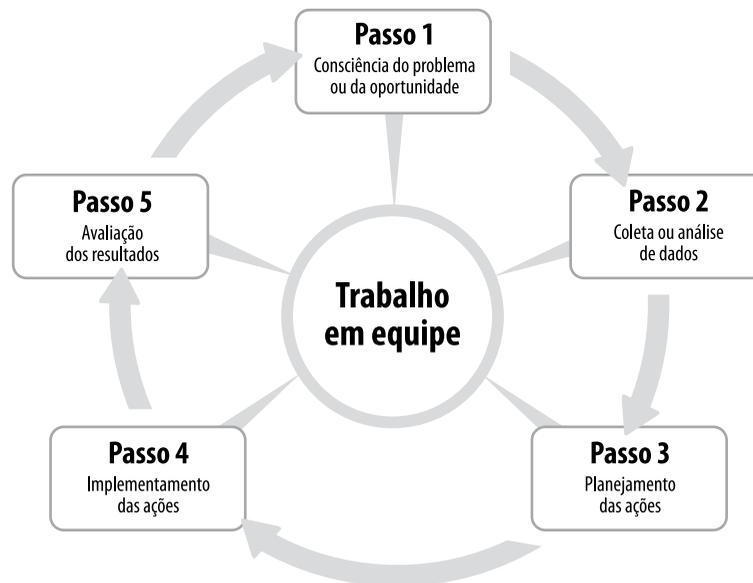


Figura 4.3 - O processo de formação de equipes

Fonte: Schermerhorn (1999, p. 150).

Segundo Schermerhorn (1999), é possível descrever os valores essenciais e as características das equipes de alto desempenho da seguinte forma:

1. Equipes de alto desempenho **têm fortes valores de núcleo** que ajudam a guiar as atitudes e o comportamento para a direção adequada aos propósitos da equipe. São valores que funcionam como um sistema de controle interno e acabam servindo de guia, este “valor” pode ser o próprio líder.
2. As equipes de alto desempenho **transformam um senso geral de propósito em objetivos específicos** de desempenho, são indicadores claros de resultados que fornecem *feedback* sistemático, e evitam interpretações subjetivas que geralmente levam a conflitos.

3. Os membros das equipes de alto desempenho **têm um conjunto certo e claro das habilidades necessárias aos seus objetivos**. Sejam estas habilidades: técnicas, para tomada de decisões, de relacionamento interpessoal...
4. As equipes de alto desempenho **têm criatividade**, que auxiliam as organizações a melhoria contínua para inovação, enfim, estar a serviço do cliente.

As equipes de alto desempenho não acontecem por obra do acaso, naturalmente. Elas se formam pela ação de líderes em auxiliar os integrantes a terem alto nível de consciência, enxergarem os problemas, coletarem e analisarem os dados da realidade, planejar, acompanhar e avaliar as ações corretivas como um contínuo, como um círculo que se auto-alimenta.

E muito se tem pensado e pesquisado em cima da formação de equipes e uma analogia para esta busca de formação é a comparação com os gansos.

— *Você sabe por que desta comparação?*

Quando o ganso líder se cansa, ele muda de posição dentro da formação e outro ganso líder assume a liderança. Vale muito a pena este revezamento em tarefas difíceis e isto serve tanto para as pessoas quanto para os gansos que voam rumo ao Sul.

— *Mas existe um perfil ideal do líder e dos integrantes de uma equipe?*

Estude a seção seguinte e confira!

Seção 4 – Quais são as características, perfil e papéis dos integrantes do grupo?

Em Administração, em especial em Gestão de Pessoas, não existem fórmulas, receitas prontas e fechadas. Porém, existem caminhos, posturas que geram resultados.

É preciso haver um certo grau de maturidade para ser membro de uma equipe, sobre esta questão, Gramigna (2002, p. 122), bem se refere no texto apresentado a seguir:

Cada membro que já foi selecionado dentro do perfil de maturidade e capacidade técnica para o cargo, no momento de inserção, precisa compreender realisticamente o papel e a responsabilidade dele mesmo e de cada um que forma a equipe.

É preciso que a racionalidade e o estímulo à reuniões de informação com análise realística e objetiva dos fatos seja uma constante. Nestes momentos de troca a transparência o compartilhar de informações abertamente tem que existir, para que todos possam contribuir.

O sentido de cooperação, e colaboração de todos os membros precisa ser incentivado, reconhecido e reforçado, pois a cooperação não é algo instintivo nos seres humanos ela é fruto de reflexão e evolução.

Os objetivos pessoais nunca poderão ser esquecidos, ninguém dedica-se integralmente se não tiver suas necessidades contempladas porém é preciso priorizar o objetivo da equipe acima dos pessoais.

É importante destacar que estes doze mandamentos dão ênfase às atitudes a posturas pessoais. A exigência do trabalho em equipe agrega a atitude como elemento-chave nas relações de trabalho e nos resultados das equipes.

Doze mandamentos para participar em uma equipe

1. Todos são responsáveis pelo êxito do grupo. Não se procure carregar o grupo nas costas. Estimule cada um a cooperar. Exija do grupo.
2. Se você for tímido não cuide de você. Cuide do outro tímido. Timidez é excesso de preocupação com você.
3. O dominador desculpa-se da DOMINAÇÃO, alegando que ninguém quer assumir. O tímido desculpa-se da timidez, alegando que o DOMINADOR não o deixa participar. Como resolver o impasse?
4. Imaturidade leva-nos a buscar alguém que dirija as atividades. A maturidade leva-nos a propor REGRAS DE COOPERAÇÃO para agir e propor ANÁLISE CRÍTICA para superar conflitos.
5. Reinvidique seu lugar no grupo ocupando espaços. Use de autonomia e não espere ser convidado a participar.
6. Você pode se comprometer FALANDO DEMAIS ou FALANDO DE MENOS.
7. Participar é ser responsável. Ser responsável é desempenhar bem seu papel no grupo.
8. Abra espaços para idéias novas. Modificar e deixar-se modificar enriquece pessoas e resultados.
9. O homem tem objetivos. O animal é programado. Não ser programado é ser capaz de mudar.
10. Ser maduro é ser crítico e criativo. Use e abuse!
11. Aquele que não usa de empatia tem dificuldades de se adaptar ao grupo. Tente colocar-se no ponto de vista do outro.
12. A consciência crítica é conquistada a partir do momento em que estamos abertos a receber e dar feedback.

Seção 5 – Um líder precisa gerenciar sua equipe

Você estudou nas unidades anteriores que, as primeiras teorias referentes à liderança não diferenciavam gerência e liderança. Porém, as teorias mais atuais, já enfatizam a diferença até porque são papéis *a priori* que podem ser exercidos separadamente. Porém é consenso entre os pesquisadores, uma bandeira levantada pelas últimas teorias, que diz que os gerentes precisam cada vez mais se ocupar da atividade de liderar, de inspirar de fazer os integrantes da organização darem o seu melhor, e trazerem a inovação por meio de sua criatividade.

Uma organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações mal-sucedidas: um gestor dinâmico e eficaz.

Peter F. Drucker citado em Fred Fiedler (1981) assinala que os gerentes são o recurso básico e também o mais escasso de qualquer empresa. As estatísticas dos últimos anos tornam esse ponto ainda mais evidente.

De cada cem novas empresas que começam aproximadamente cinquenta, ou seja, a metade, fecha no prazo de dois anos. Ao cabo de cinco anos, apenas uma Terça parte ainda está em atividade (ibidem).

A maior parte dos malogros pode ser atribuída a um gerenciamento ineficaz.

Bowditch & Buono (1992) sugerem que a gerência constitui-se de uma arte, mais que uma ciência, dado sua amplitude funcional.

No que consiste uma gerência eficaz?

A gerência consiste, para Levitz citado por Marques (1998), da avaliação racional de uma situação; da seleção de objetivos e propósitos; do desenvolvimento de estratégias para atingir tais objetivos; da alocação e **controle racional das atividades requeridas** para atingir os objetivos selecionados; e da motivação e compensação das pessoas para realizar o trabalho.

Reforçando essa definição e reiterando o já exposto, a liderança é vista apenas como uma parte do papel gerencial; todavia, é relevante observar que essa parte integra, em seu cerne, a função do gerente. Cabe então ao gerente, junto à sua equipe, acompanhar os critérios selecionados como pertinentes ao sucesso da empresa.

Neste sentido, fica claro então o conceito, a necessidade e o papel do líder como “facilitador” grandemente focalizado em catalizar as emoções das pessoas na organização.



Diferente da liderança o gerenciamento é compreendido pelo foco nos resultados.

Segundo Siqueira Neto (2005), o gerenciamento é focado nos resultados, é visto a partir do planejamento, do orçamento, da organização, da direção, do controle, da produção, da venda e da estabilidade organizacional. Enfim, o aspecto prático da empresa.

Alguns autores discutem sobre a necessidade da liderança substituir o gerenciamento. Porém o que precisamos é **agregar a liderança ao gerenciamento**.

As metas, os objetivos comuns citados nas unidades anteriores precisam ser quantificados, objetivados, a empresa querer crescer não se torna um objetivo gerenciável, agora a empresa quer crescer 20% em vendas dos clientes ativos, ou ainda a empresa quer resgatar 10% dos clientes inativos, estes são dados, informações gerenciáveis.

O gerente sozinho não conseguirá efetuar a mudança, porém poderá acompanhar se as estratégias, as ações que o grupo está desencadeando estão sendo adequadas aos objetivos, metas que se quer alcançar.



Dentro então desta nova perspectiva de unir a liderança ao gerenciamento, ele vai assumir o papel de “capitão” do grupo.

Esta analogia muitas vezes é utilizada ao se estudar liderança e gerenciamento, exatamente porque um capitão não assegura sozinho a viagem, mas com ele evitamos muitos percalços e saímos das tempestades.

Os **indicadores, controles** da organização precisam estar claros e difundidos, para que todos compreendam e se responsabilizem pela missão da empresa, há uma relação dinâmica entre líderes e seguidores, permitindo freqüentemente troca de papéis.

À luz da liderança como competência, líder e chefe são funções complementares, no sentido de que a chefia (gerência, etc...) é uma posição formal, nomeada, levando-se em conta ou não as preferências dos seus colaboradores.

Por força da posição, o gerente (ou chefe) recebe autorizações, delegações e participa e outros níveis hierarquicamente superiores. Tais condições são uma fonte de poder, uma vez que proporcionam informações diferenciadas.



O gerenciamento requer uma racionalidade, um senso prático fundamental ao sucesso de qualquer organização.

É exigido dos administradores planejar e organizar, por exemplo, mas o papel principal de um líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica, objetivos definidos.

Uma fonte freqüente de gerenciamento é a rotina.

É fundamental que a empresa tenha um bom sistema de padronização e que sirva de referência para o seu gerenciamento, estabelecendo assim a manutenção dos processos que irão garantir o alcance da produtividade e da qualidade.

Esta rotina deve ter indicadores claros e alcançáveis e principalmente compreendido pelos integrantes da organização como necessários e justos.

Criando indicadores de desempenho, claros (a definição e formação dos perfis de competência) exigidos para as diversas unidades de negócio. É importante compreender que para cada grupo de funções, o nível de exigências relacionado às competências é variado.

Para isso, é preciso haver o gerenciamento da:

- comunicação;
- relação das metas de qualidade e produtividade;
- desenvolver o trabalho de forma participativa;
- analisar o funcionamento dentro da estratégia da empresa;
- fortalecer o compromisso dos integrantes com os objetivos organizacionais.

Enfim, toda a administração moderna está baseada na formação e desenvolvimento das equipes. E estas equipes são desenvolvidas por líderes que gerenciam e desenvolvem os integrantes que formam a organização!



Síntese

Nesta unidade você estudou como se dá a formação de equipes de alto desempenho para formar um diferencial competitivo. Acompanhou que atualmente, empresas que conseguem mobilizar seus integrantes a trabalhar em equipe, estão atingindo resultados de ordem superior a qualquer unidade organizacional.

Não é a quantidade de pessoas ou talentos individuais que garantem o sucesso, a vitória da equipe, o que garante o sucesso é a “dinâmica” das equipes de trabalho. Entretanto, quem quer formar Equipes de Trabalho, precisa observar três fortes influências: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo.

Logicamente, as equipes de alto desempenho não acontecem por obra do acaso. Elas se formam pela ação de líderes em auxiliar os integrantes a terem alto nível de consciência, enxergarem os problemas, coletarem e analisarem os dados da realidade, planejar, acompanhar e avaliar as ações corretivas como um contínuo, como um círculo auto-alimentado.



Atividades de autoavaliação

Efetue as atividades de auto-avaliação e, a seguir, acompanhe as respostas e comentários a respeito. Para melhor aproveitamento do seu estudo, realize a conferência de suas respostas somente depois de fazer as atividades propostas.

- 1) Por que se torna tão importante compreender a formação de equipes e o papel da liderança?

a) *As pessoas não nascem com todas as habilidades e competências prontas. As pessoas e suas interações são processuais, isto é, evoluem e se adequam à medida que vão vivendo, interagindo e sofrendo influências.*

b) *Os grupos sofrem influências principalmente de três fatores: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo.*

c) *Não existem fórmulas ou receitas, cada equipe tem uma dinâmica diferente e única.*



Saiba mais

Para aprofundar o estudo sobre o conteúdo desta unidade, sugere-se que você realize, também, a leitura de uma entrevista concedida à Jornalista Kátia Simões à Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN). Leia e veja que interessante:

O time que faz gol

por Kátia Simões

União, disciplina, trabalho, profissionalismo e compromisso com as metas coletivas são os grandes triunfos de uma equipe vencedora, seja no campo de futebol ou dentro da empresa.

Acostumada a trabalhar no limite com times de futebol para transformar derrotas em estímulo, a psicóloga SUZY FLEURY atua com desenvolvimento tanto em equipes esportivas quanto em empresas. “As estruturas organizacionais são diferentes dos times de atletas em campo, mas a conduta do grupo em busca da vitória é muito semelhante” acredita a profissional, que já passou por clubes como PALMEIRAS e CORINTHIANS e também pela Seleção Brasileira. Para ela, o segredo do sucesso está em comprometer toda a equipe em busca de um sonho comum. Em entrevista a PEGN, SUZY, também especializada em marketing, analisa a figura do líder e a importância de compartilhar objetivos para deixar o time “redondinho”.

A seguir, os principais trechos da entrevista.

Quais são as regras para garantir uma equipe bem afinada dentro ou fora de campo?

Acima de tudo, Ter um objetivo bem definido, compartilhado e dimensionado. Ou seja, é fundamental saber se em quanto tempo e como ele será alcançado. É preciso garantir um compromisso comum, assumido entre os membros da equipe, para se construir e transformar o sonho em realidade. O dia a dia do grupo deve ser orientado por quatro princípios básicos: união, disciplina, trabalho e profissionalismo. Com eles, é possível fazer com que a equipe renda o desejado.

continua...

Qual a melhor ferramenta para garantir uma equipe homogênea?

Antes de qualquer coisa, é essencial conhecer o perfil individual de cada membro e, só então, tentar traçar a personalidade do grupo. Dependendo do resultado, pode-se lançar mão de um verdadeiro arsenal, de palestras, vídeos e literatura a treinamentos motivacionais e atendimentos individualizados, a fim de que eles possam agir de forma coletiva. Os departamentos de recursos humanos devem atualizar seus procedimentos. Hoje, vive-se um momento empresarial diferente. A pressão é muito grande, assim como a insegurança e a incerteza, o que exige um profissional com auto-estima mais bem desenhada, que assuma a própria carreira, mantendo um compromisso de qualidade e motivação com ele próprio.

Competência é a bola da vez?

Com certeza. O profissional deve estar preparado em vários níveis de competência: a técnica, que no futebol seria o domínio dos fundamentos do esporte; a estratégica, isto é na maneira como coloca em prática seus planos; e a emocional, equilibrando a parte física com os sentimentos na hora de lidar com novas situações. Este é um treinamento diário, cujo jogo consiste em se aprimorar, rever, superar metas e continuar sempre.

Um líder nasce pronto?

No livro O LÍDER DO FUTURO, Peter Drucker deitou por terra a teoria de que um indivíduo já nasce líder. Hoje se sabe que, embora algumas características sejam essenciais- entre elas, à facilidade de comunicação – um líder é talhado no dia-a-dia. Levantamento envolvendo 1.700 executivos entre eles 840 presidentes de empresas, de vários países dos cinco continentes, revelou que a principal característica que um líder deverá revelar na década que se inicia é uma visão muito apurada do presente e, sobretudo, do futuro. É Ter a capacidade de enxergar o futuro, de desenhar um sonho para compartilhar com algumas pessoas e mobilizá-las para ajudar a transformar este sonho em realidade. Assim, não basta falar bem, convencer, comandar. É mais do que isso. O líder precisa enxergar longe. Veja o exemplo de Walt Disney. Ele já morreu, mas sua visão foi tão longe que continua mobilizando um legião de admiradores.

continua...

Como driblar a solidão do comando e administrar o ego da equipe?

É como beber água. Sacia-se a sede por algum tempo, mas, logo depois é preciso repetir o processo, porque o organismo sente uma necessidade fisiológica de hidratação. O mesmo acontece com a empresa. Quando se resgatam os movimentos emocionais dentro de uma equipe, retoma-se o objetivo coletivo. Se um atleta ou um executivo está dentro de uma organização para conquistar um resultado coletivo, ele tem de ter consciência de que sua meta pessoal também estará sendo atingida a partir do esforço do grupo. É lógico que os conflitos aparecem durante os períodos de maior dificuldade, quando os níveis de ansiedade e apreensão ficam mais aguçados. É nesse momento que se mede a capacidade de superação de uma equipe, seu grau de motivação e os quanto os relacionamentos tem bases sólidas. É preciso Ter em mente que a crise, quando bem administrada, pode aumentar a qualidade dos resultados obtidos pelo grupo.

Para conquistar resultados é preciso lançar mão de cobranças?

Os bons resultados só aparecem com o comprometimento do coletivo. De nada adiantam bons projetos se a equipe não se sentem parte deles. Compromete-se o grupo tentando identificar o que os resultados significarão no plano pessoal de cada um. O quanto o alcance das metas irá mobilizá-lo e o que isso representará para a sua vida. Identificado o peso do resultado, ai sim, as cobranças se fazem necessárias e indispensáveis.

É importante sempre pensar grande?

O ser grande está na cabeça de cada um, independentemente da estrutura organizacional. A ambição faz parte do jogo. O pequeno empresário precisa pensar com a cabeça de um gigante para gerenciar o seu negócio, mesmo que em termos estruturais ele possa parecer muito pequeno. As atividades ligadas à informática são bons exemplos, com adolescentes conquistando em suas empresas alto grau de lucratividade e sendo considerados grandes, ainda que com um custo enorme para manter a engrenagem funcionando. O conceito de grande e pequeno no mundo empresarial é uma questão que deve ser reavaliada. É a sua importância para o mercado que deve servir de parâmetro nessa classificação.

continua...

Empreendedorismo é sinônimo de juventude?

No Brasil o conceito de empreendedor ainda está muito ligado a jovialidade, à idade cronológica, o que é questionável. Quando jovem, a pessoa talvez tenha um ritmo mais acelerado, mas isso não basta para o empreendedor. 'E preciso estar pronto para dar respostas em tempo real. Acabou a cena de receber uma solicitação hoje e só providenciá-la no dia seguinte. Já seria muito tarde. A concorrência chega na frente. Além disso, não há tempo para procurar os culpados. A ordem é encontrar uma solução rápida para reverter o quadro. Hoje, as pessoas são reconhecidas pela capacidade que elas têm de solucionar problemas e não pela qualidade de relatório que apresentam como justificativa.

Ser ágil, saber driblar as adversidades, não temer riscos e Ter uma visão de futuro são características que identificam um empreendedor.

Qual é o maior patrimônio de uma empresa?

Hoje, com certeza, as pessoas. A empresa possui uma inteligência que muitas vezes foi focada nos sistemas de estratégia e tecnologia. Atualmente, mais do que qualquer máquina ou processo, o diferencial está na capacidade que as pessoas têm de trazer uma solução em tempo real, resolver os problemas com imediatismo, buscando sempre seus objetivos. O intelecto e a inteligência emocional são a alma da empresa. Quando se consegue que as pessoas estejam ligadas intelectual e emocionalmente ao projeto, tem-se o maior patrimônio de uma organização, independentemente de seu tamanho.

E leia ainda, se quiser se aprofundar ainda mais:

Um olhar psicológico sobre o Brasil na Olimpíada

Por Marcelo Leuzzi, psicólogo clínico e esportivo

Nos últimos dias, três matérias me chamaram a atenção nos jornais.

A primeira, foi à entrevista do Técnico BERNARDINHO, da Seleção Brasileira de Vôlei Feminino, antes da partida contra as Cubanas pelas semifinais, onde ele dizia: “Elas vão ter que lutar muito para passar pelo meu time.”

A Segunda de uma matéria intitulada “MEDO DO SUCESSO”, onde explicavam as derrotas do futebol e das duplas de vôlei de praia masculina e feminina, dizendo que tais derrotas foram fruto do “medo de vencer”, medo de arcar com as responsabilidades e com as exigências que o sucesso traz.

E a terceira matéria, colocava em questão o trabalho realizado pela Psicóloga Suzy Fleury diante da Seleção Brasileira de Futebol.

Gostaria de começar analisando inicialmente a frase do Técnico Bernardinho – Elas vão ter que lutar muito para passar pelo meu time.

Psicologicamente falando, esta é uma frase que focaliza a derrota, ou seja, que tem a derrota como referencia. É o tipo de frase que pode muito bem ser usada pelo Técnico adversário para motivá-las. O caminho que temos para sair vitoriosos, é o caminho que o Técnico brasileiro nos apontou, ou seja, temos que lutar muito! Na verdade sem querer, Bernardinho dá a dica de como passar pelas brasileiras e deixa ainda uma mensagem sutil para sua própria equipe de que, a vitória ou a derrota vai estar nas mãos das cubanas, isto é, se lutarem muito, vencem, se lutarem pouco, perdem.

Essa frase, é indicativa de como ele esta se sentindo por dentro, de como ele vê essa partida. E essa atitude interior pode atrapalhar mais do que facilitar, tanto a si mesmo com a sua própria equipe.

No meu modo de ver, a atitude ideal nesse momento seria – “TEMOS QUE LUTAR MUITO PARA PASSARMOS PELAS CUBANAS”.

Sobre a outra matéria – gostaria de começar analisando alguns detalhes:

A pouca qualidade de finais disputadas pelo Brasil fez com que as poucas que aconteceram fossem alvo de uma cobrança muito grande pela medalha de ouro, principalmente naquelas finais em que o Brasil chegou como favorito. Deve-se observar também que os esportes mais populares sofrem uma pressão ainda maior.

continua...

Esportes como o iatismo e Hipismo, no meu modo de ver, sofrem menos tipo de pressão, até porque, são esportes que durante todo o ano passam por um tanto incógnitos, diferente do futebol, do vôlei de quadra, do vôlei de praia, do basquete e da nataçãõ, que estão constantemente exposto à mídia.

Estamos buscando explicações para as medalhas de prata do vôlei de praia, mas estamos nos esquecendo que só disputamos 04 finais até agora.

Os EUA por exemplo, já disputou 50 finais até agora, das quais em 18, não ganhou o ouro. A AUSTRÁLIA, disputou 37 finais e “deixou de ganhar o ouro” em 22 delas. A Alemanha, disputou 21 finais e foi prata em 12.

Não podemos medir o desempenho do Brasil pelas medalhas que deixou escapar nas finais.

Devemos tomar cuidado para não crucificar uma minoria de atletas, que na verdade chegou, onde a maioria não consegue nem passar perto.

Ainda que favoritos, não podemos esquecer que final é final e tudo pode acontecer. Numa final, a pressão maior é sobre o favorito e às vezes isso atrapalha.

Buscar explicações para a perda das medalhas de ouro neste momento, acho um tanto precipitado. Se tivéssemos disputado 15 finais e não tivéssemos ganhado nenhum ouro ai talvez fosse o caso de começarmos a questionar essas coisas. Temos que saber curtir o que conquistamos e não apenas lamentar o que deixamos de conquistar. Mas num país que ocupa os últimos lugares em termos sociais, em condições de vida e de respeito ao cidadão, não me causa surpresa que lamentemos tanto essas perdas.

Tais cobranças se aplicam melhor àqueles que esperávamos muito e ficaram pelo meio do caminho com desempenhos pífios. Ainda que mereçam nosso respeito!

Quanto à hipótese dos brasileiros de vôlei de praia e futebol, terem sido vitimas do chamado “medo do sucesso”, e enquanto hipótese, isso não está descartado, mas é difícil se afirmar isso estando tão distante e sem conhecê-los.

Digo que enquanto hipótese não está descartada porque, é algo que realmente pode ocorrer pois, por mais estranho e contraditório que possa parecer, esse medo existe mais do que estamos preparados para admiti-lo e percebê-lo.

continua...

Podemos analisá-lo sobre dois aspectos: Primeiro devemos observar que a oportunidade de sucesso traz consigo também a possibilidade de fracasso e essa é uma das coisas que mais nos assusta. Ou seja, analisando sobre esse prisma o medo seria de encarar a oportunidade de sucesso, pois nas entrelinhas desta oportunidade se encontra a possibilidade do fracasso. Diante dessa possibilidade então, pode ocorrer um recuo, uma espécie de “paralisia emocional”, um “estado de choque”, como se isso pudesse nos livrar daquele enfrentamento. Quase que como um ato desesperado de fugir dali, o que de fato acontece, mas a um nível subjetivo. Você fica então pela metade, já não está ali inteiro, seu desempenho cai, parece que está com o “freio de mão puxado”, e com isso acaba encontrando aquilo que mais temia, o seu insucesso.

Numa declaração do atleta de vôlei brasileiro, Giovanni, após a partida contra a Argentina, podemos indicar uma indicação que algo próximo a isso tenha ocorrido – “o medo da derrota assombrou a cabeça de cada um de nós. Aí travamos o braço”.

Uma outra questão é que, o sucesso traz uma série de responsabilidades e cobranças que assustam muito. Pois o sucesso não é algo que se conquista e pronto, pelo contrário, é algo que você precisa estar o tempo todo justificando, precisa mantê-lo. Esse sucesso nos colocara a cada dia mais, em situações de prova, e isso também assusta muito. Ele te expõe muito, você se torna conhecido para um público cada vez maior, passa a ser assediado, e para muitos isso também assusta. Uma coisa é a pessoa ser competente como atleta a ponto de ganhar uma medalha de ouro, a outra é ela ser suficientemente segura e extrovertida, por exemplo, para encarar as câmaras.

É, para muitos, talvez seja mais fácil lidar com o “não sucesso” do que lidar com a possibilidade de tê-lo e um dia vir a perdê-lo.

Aproveitando que estamos falando sobre Olimpíada... foi divulgado que o COB contratou o Psicólogo Roberto Shinyashiki para preparar os atletas brasileiros. Para começar, quero dizer que ele nunca foi Psicólogo, ele é Psiquiatra, e se diz, conforme divulgado nos jornais, “especialista em gente”, “especialista em auto-ajuda”. Ainda que o aspecto motivacional e de superação sejam importantes, eles não devem ser tratados exclusivamente em detrimento de outros aspectos, e é isso que ele faz. Nossas emoções vão muito além disso.

Um trabalho de preparação Psicológica, assim como de Preparação Física, deve ser feito a médio e longo prazo, enfocando o indivíduo como um todo e não o dividindo, privilegiando somente determinados aspectos.

continua...

Acredito que trabalhamos como que esse foi desenvolvido pelo Psiquiatra Roberto Shinyashiki possam a Ter sua utilidade, mas estão muito longe de ser a ferramenta ideal para se trabalhar o emocional de atletas e equipes. São muito mais eficientes no “marketing sensacionalista” que fazem, do que em resultados práticos. Sem dúvida alguma, esse espaço só pode e só deve ser ocupado pelo profissional da Psicologia, especialista nesta área.

Sobre a matéria que coloca em questão o trabalho da Psicóloga Suzy Fleury, eu gostaria de fazer algumas considerações que acredito serem de extrema importância neste momento.

Considero o futebol uma modalidade esportiva com características próprias e peculiares, haja visto o tratamento dado pela imprensa, patrocinadores e torcida.

Nesta Olimpíada por exemplo, a Seleção Brasileira não ficou junto com outros atleta na Vila Olímpica. Além disso, os altos valores pagos a esses atletas constituem também mais uma variável específica deste esporte.

Portanto, para o profissional (neste caso, o Psicólogo) que atua nesta modalidade, este é um esporte que, estando sujeito a tantas forças e variáveis específicas, nem sempre lhe é possível fazer com que as coisas funcionem como deveriam funcionar, muitas vezes o que deveria ser feito em termos de trabalho, não é, porque se exige que se faça concessões, e que se desconsidere certas coisas.

Nesse cenário de forças, variáveis e pressões externas, muitas vezes fica difícil controlar tantas variáveis, até porque, muitas delas, quase que não dependem do grupo de atletas. E nem tudo o que pensamos em fazer, conseguimos que seja feito.

Por outro lado, ficamos por questões éticas, impossibilitados de divulgar, comentar e falar sobre certas coisas, ficando então um tanto exposto às críticas sem que possamos nos justificar.

Espaço do Psicólogo no esporte, mais especificamente no futebol, no meu modo de ver, mesmo quando conquistado oficialmente, ainda não garante um trabalho nos moldes como verdadeiramente desejamos e acreditamos, pois ainda sofremos muitas interferências e bloqueios.

Quero aproveitar para me solidarizar com a Psicóloga Susy Fleury por esse momento, e dizer que admiro seu trabalho e confio não só no trabalho dela, como na Psicologia Esportiva de modo geral.



Para concluir o estudo

Parabéns, você finalizou o estudo proposto para esta disciplina!

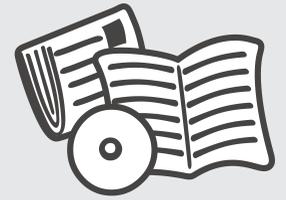
Espero que, ao longo desta jornada, você tenha entendido o quanto o trabalho em equipe é importante para a sobrevivência das empresas, frente a este mercado globalizado tão competitivo. E que, conseqüentemente, também tenha compreendido que a única forma para desenvolver uma equipe autônoma, em crescimento contínuo, é por meio das lideranças facilitadoras de crescimento.

Cabe ao líder, então, despertar e desenvolver o que as pessoas têm de melhor e, principalmente, possibilitar a abertura ao novo, que virá através da interação do trabalho em equipe.

Por tudo, fica aqui meu último convite a você: que tal procurar se desenvolver como um líder pró-ativo e aberto à mudança? Pense nisto, independente do cargo que ocupa na estrutura funcional da sua empresa, pois será assim que você se manterá em equipes produtivas e vencedoras.

Votos de muito sucesso hoje e sempre!

Professora Desirée



Referências

BALBINOTTI, Marcos Alencar Abaide. **A noção transcultural de maturidade vocacional na teoria de Donald Super**. *Psicol. Reflex. Crit. Porto Alegre*, v. 16, n. 3, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 Maio 2011.

BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, E. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BILLINGS, Josh. **Everybody's friend, or Josh Billing's encyclopedia and proverbial philosophy of wit and humor**: profusely illustrated by Thomas Nast and other artists. Hartford: American Publishing Company, 1874.

BORDENAVE, J. E. D. **O processo de aprender e ensinar no trabalho**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1992.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1995.

CHATEUBRIAND, Assis. [Quem estuda o Brasil...]. **O Jornal**. Rio de Janeiro, 1 dez. 1959.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DRUCKER, Peter. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Orlando; PIVETTI, André; ARAÚJO, Luísa. **Abra uma loja para o sucesso**. Rio de Janeiro: Bom Texto, 2007.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. Advisory Council. 2009. Disponível em: <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/advisory_council/>. Acesso em: 08 jun. 2011. il.

- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HILSDORF, Lupércio. **Negociações bem sucedidas**: uma proposta inovadora para relacionamentos duradouros. Colina: Academia de Inteligência, 2005.
- KATZEMBACK, John. **The myth of the top management team**. Havard Business Review. v. 75, n. 6. p. 83-91, 1997.
- LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- MARQUES, A. L. Reflexões sobre o papel gerencial: um perfil modernizador. In: XI ENANGRAD, Itu, 1998. **Anais...**, Itu, 1998. CD-ROOM.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Ética na gestão empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de trabalho em equipe**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.
- MCDERMOTT, Drew. A heuristic estimator for meansends analysis in planning. In: **Proc. international conference on ai planning systems**, 1996.
- MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MUCCHIELLI, Roger. **A formação de adultos**. SP: Martins Fontes, 1980.
- MUSSUNG, Keneth; HUGHEY, Aarinw. **A verdade sobre as equipes**. HSM Management. São Paulo. n. 8, p. 140-146. Junho, 1998.
- OLIVEIRA, M. de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, Silvio L. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PARKER, Glenn M. **Team players & teamwork**: a equipe e seus integrantes: a nova estratégia competitiva. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- PERES, M. A. C. Empregabilidade versus envelhecimento: qualificação, competência e discriminação por idade no trabalho. In: XI Seminário de educação: educação e trabalho. Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: UNEMAT, 2003.
- PETERS, T. **Thriving on chaos**. New York: Harper and Roll, 1987.
- PREE, Max De. **Liderar é uma arte**: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. São Paulo: Best Seller, 1989.
- ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, G. James; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVEIRA, Henrique F. R. SWOT. In: Kira Tarapanoff (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

SIQUEIRA NETO, Armando Correa de. Liderança e motivação dos colaboradores. In: **Tendências do trabalho**. São Paulo, 05 jul. 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don. **Economia digital**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

TICHY, Noel L. M.; COHEN, E. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. Trad. Elisabete Krügner Constantino. São Paulo: Educator, 1999.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. São Paulo: Record, 1995.

Webster's Collegiate Dictionary. Springfield: Encyclopedia Britannica Company, 1999.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo: Editora STS, 1998.

Sobre a professora conteudista

Desirée de Souza Freccia é professora na UNISUL na área de Gestão de Pessoas e Psicologia da Comunicação. Graduada em Psicologia pela UNISUL de Tubarão.

Graduada em Comunicação Social - Jornalismo. Especialista em Comunicação Social - Jornalismo pela UNISUL. Especialista em Metodologia no Ensino Superior pela UFRJ.

Especialista em Gestão Empresarial - MBA pela UFSC. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela UFRJ. Doutoranda em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade de León - Espanha.



Respostas e comentários das atividades de autoavaliação



Unidade 1

1) Segundo a Seção 1, complete as frases a seguir:

Na realidade extremamente competitiva que a **globalização** nos apresenta a única saída para as empresas que quiserem manter-se no mercado é **profissionalização**.

Profissionalizar tem a ver com usar as ferramentas científicas que a administração nos apresenta a utilizar completamente de todos os recursos **estratégicos** que tenha acesso para alcançar os **objetivos organizacionais**.

Depois que a empresa já tem formalizado isto, o gestor precisa reunir todas as informações que tem no seu Planejamento estratégico, ou seja definir o que fazer e como fazer de acordo com a sua **missão, visão e valores**.

2) Agora, referente aos conhecimentos adquiridos com a seção 2, complete:

- a) Por Globalização precisamos entender a abertura do mercado, o auge das revoluções tecnológicas, a interdependência dos mercados que levam a enorme **competitividade**.
- b) O diferencial competitivo está efetivamente na forma como as pessoas estão nas organizações, isto é no **capital intelectual das empresas**.
- c) O capital Intelectual irá se refletir em termos organizacionais isso se refere a possuir vantagens como: custo **qualidade, atendimento, segurança** entre outros.

3) Assinale V para as questões verdadeiras e F para as questões falsas.

(V) A formalização da Missão, visão e valores interfere diretamente na profissionalização das empresas.

(F) Se as empresas forem de pequeno ou médio porte não precisam se preocupar em profissionalizar-se.

(V) O Planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que define o que fazer, e como fazer para o alcance das metas da organização.

(V) A globalização desencadeou uma intensa competitividade no mercado.

(V) O diferencial competitivo está efetivamente na interação das pessoas que formam as organizações.

(V) Por organização sistêmica compreendemos principalmente a interação e o foco de todas as partes da empresa: clientes, pessoas, processos, lideranças...para resultados comuns ao entendimento de todos.

4) Por que quando a temática liderança é levantada, a maioria das pessoas lembra de nomes ilustres?

Porque os líderes efetivamente fazem história, influenciam pessoas a realizar algo.

5) Baseando-se nos conceitos apresentados nesta unidade, construa um conceito com suas palavras do que é ser um líder.

O ideal é que palavras-chave como inspiração, seguidores, metas, objetivos apareçam, mas a resposta é subjetiva de certa forma.

Unidade 2

1) Por que a palavra liderança nos faz lembrar de nomes ilustres?

Porque liderança tem a ver com seguidores, com influenciar opiniões, assumir posições e agir, enfim com fazer história.

2) Defina quem assume o papel de líder?

Líder é o articulador dos membros integrantes de uma organização. Cabe ao líder estabelecer visão de futuro e sobrevivência.

3) Qual o papel principal do líder em uma organização?

O papel principal está em ser o articulador dos membros desta organização, papel indispensável para a construção desta estrutura competitiva que garantirá a longevidade da empresa.

4) De acordo com os conceitos estudados, assinale V para as questões verdadeiras e F para as questões falsas.

(V) O líder precisa ter alto nível de habilidade e competência interpessoal.

(F) É preciso ter um cargo de Gerência para ser líder.

(V) É a liderança que é responsável pelo futuro as empresas, em função da enorme pressão que a concorrência trazida pela globalização apresenta.

(V) Cabe à liderança garantir que as pessoas que formam as organizações coloquem-se sempre abertas a inovações apresentadas pelo mercado competitivo.

5) Que tal formular um conceito com suas palavras sobre competência?

A competência está ligado a dar conta de algum projeto. Que está ligada a mobilizar, reunir as pessoas em torno de projetos, metas, objetivos e processos de trabalho, o que influenciará no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

6) Quais as características apresentadas pelos líderes?

- interesse pelos outros;
- capacidade de exercer influência;
- pró-atividade;
- capacidade de comunicação e
- visão estratégica.

7) O que é empowerment? E por que ele é tão necessário hoje para sobrevivência das organizações?

É o processo pelo qual os líderes ajudam os outros a adquirir e usar o necessário poder, autonomia para tomar decisões que afetam a si e ao seu trabalho, é claro que esta autonomia de poder irá resultar na autonomia de poder e irá resultar na agilidade que o cliente precisa.

8) No que se constitui a visão estratégica?

É a visão de futuro, a busca por prever ameaças, sondar oportunidades, determinar objetivos, para então desenvolver estratégias (ações planejadas) para intervir, posicionar-se no mercado.

9) A influência do líder sobre seus seguidores baseia-se em uma série de fatores que podem ser considerados como a base do poder. Cite-os.

- recompensa;
- coerção;
- conhecimento;

- de informação;
- referência;
- legítimo.

10) Escreva uma palavra-chave que caracterize sinteticamente cada teoria apresentada nesta unidade sobre liderança:

- Teoria das características: traços inatos, seleção.
- Teoria comportamental: aprendizagem do comportamento, da ação, treinamento.
- Teoria contingencial: ação a ser avaliada de acordo com o contexto.
- Teoria da atribuição: coach, tanto para resultados quanto para realização pessoal.

Unidade 3

1) De acordo com o conteúdo apresentado nesta unidade, complete:

a) O ser humano é um ser gregário, com certeza, pois precisa precisamos das pessoas para sobreviver, para crescer e evoluir.

b) Pode-se afirmar que este processo de dependência das pessoas e do meio social nos acompanha até o final da vida.

c) Apesar de “natural” esta vida em grupo é também o ponto de desafio e queixa de grande maioria das pessoas: problemas de relações, dificuldades de comunicação (...) são freqüentemente levantadas com fonte de stress, desgaste e conflito. no convívio humano. E muitas vezes nossa educação familiar e escolar não nos prepara para o convívio profissional.

2) Na literatura organizacional é freqüente encontrar a expressão grupo e equipe muitas vezes como sinônimos. Comente sobre a diferença.

Grupo são pessoas que se conhecem trabalham juntas, mas não necessariamente articulam-se crescem pela da parceria. Equipes já caracterizam crescimento contínuo, consciência pela reflexão, metas e objetivos definido, o papel da liderança pode ser ocupado por todos os integrantes.

3) Por que compreender a diferença entre grupo e equipe é tão importante para as organizações?

O diferencial competitivo não está nas máquinas, está principalmente nas pessoas que utilizam estas máquinas. São tantas variáveis que fazem um negócio prosperar, uma equipe onde a soma dos talentos é maior do que um talento individual terá muito maior êxito.

4) Um grupo só terá evoluído para equipe se tiver alguns fatores presentes. Cite, a seguir, pelo menos dois.

- organização;
- interação;
- motivação,
- e percepção.

5) Por que quando se baseia o sucesso da empresa no talento de apenas uma pessoa acaba-se correndo o risco de sofrer grandes perdas? Justifique.

Uma organização que queira ter longevidade não pode depender apenas de “uma mente brilhante” as pessoas precisam tirar férias, crescer e a empresa precisa ter processos e relações constantemente estimulada para que as demais pessoas do grupo possam assumir estes papéis.

Unidade 4

1) Por que se torna tão importante compreender a formação de equipes e o papel da liderança?

Sem um trabalho racional de desenvolvimento, a equipe não se forma, e conforme já discutimos anteriormente. É a equipe que garantirá a melhoria contínua que o cliente precisa. Cabe ao líder orientar constantemente a formação das equipes e depois da evolução alcançada, garantir (pelo gerenciamento) que a equipe continue evoluindo.

2) Leia a afirmativa e, a seguir, apresente seus comentários.

a) As pessoas não nascem com todas as habilidades e competências prontas. As pessoas e suas interações são processuais, isto é, evoluem e se adequam à medida que vão vivendo, interagindo e sofrendo influências.

A resposta correta é concordar. Somos seres em constante evolução e dependendo do meio, do local de que vivemos vamos nos desenvolvendo e crescendo.

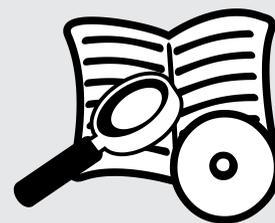
b) Os grupos sofrem influências principalmente de três fatores: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo.

Concordar e discutir cada ponto.

c) Não existem fórmulas ou receitas, cada equipe tem uma dinâmica diferente e única.

Concordar! É que cada característica desencadeará uma história que pode ser transformada em ameaça ou oportunidade.

Biblioteca Virtual



Veja a seguir os serviços oferecidos pela Biblioteca Virtual aos alunos a distância:

- Pesquisa a publicações online
www.unisul.br/textocompleto
- Acesso a bases de dados assinadas
www.unisul.br/bdassinadas
- Acesso a bases de dados gratuitas selecionadas
www.unisul.br/bdgratuitas
- Acesso a jornais e revistas on-line
www.unisul.br/periodicos
- Empréstimo de livros
www.unisul.br/emprestimos
- Escaneamento de parte de obra¹

Acesse a página da Biblioteca Virtual da Unisul, disponível no EVA e explore seus recursos digitais.

Qualquer dúvida escreva para bv@unisul.br

¹ Se você optar por escaneamento de parte do livro, será lhe enviado o sumário da obra para que você possa escolher quais capítulos deseja solicitar a reprodução. Lembrando que para não ferir a Lei dos direitos autorais (Lei 9610/98) pode-se reproduzir até 10% do total de páginas do livro.

