



## Curso de Gestão de Equipe

### MÓDULO IV

**Atenção:** O material deste módulo está disponível apenas como parâmetro de estudos para este Programa de Educação Continuada, é proibida qualquer forma de comercialização do mesmo. Os créditos do conteúdo aqui contido são dados aos seus respectivos autores descritos na Bibliografia Consultada.

## MÓDULO IV

### 4.1. Administração de Tempo da Equipe

Antes de qualquer raciocínio sobre o tema, vamos entender um pouco o que é tempo, e não estou me referindo do conceito meteorológico e sim o conceito de grandeza cronológica.

O tempo é algo limitado, transitório e efêmero — e por isso mesmo, difícil de se controlar. Vamos a uma situação prática do nosso dia a dia. De modo quase que inevitável, as pessoas percebem que atualmente (o hoje) dispõe de bem pouco tempo para realizar tarefas, contudo, imagina que amanhã (o dia seguinte), o tempo será suficiente. Mas quando o amanhã chega é que percebemos que o tempo parece tão escasso ou até mais escasso que no dia anterior. Se você puder identificar e eliminar as atividades que geram desperdício de tempo (ou, pelo menos, reduzi-las consideravelmente), vamos encontrar um modo de controlar o seu próprio tempo.

Numa época onde a competitividade global determina a capacidade que a empresa terá para sobreviver num mercado de múltiplas escolhas, racional gestão do tempo resultará em dias menos estressantes, equipes mais centradas com um clima e ambiente de trabalho mais adequado, prazos cumpridos e metas alcançadas, gerando uma perfeita sintonia entre a vida pessoal e profissional. Lendo esse parágrafo, parece fácil, não é mesmo? Mas é! Depende apenas de como você age e se planeja, pois se deixarmos o dia acontecer sem que sejamos pró-ativos e de forma planejada, torna-se não só difícil, mas impossível.

O grande segredo é assumir as rédeas da situação e conduzir o processo para se conquistar a autonomia. O que devemos fazer para sermos bem sucedidos no uso que damos ao nosso “pouco” tempo é planejar. E planejar significa, na prática, identificar eventos futuros e trazê-los para o presente, de forma que possamos fazer alguma coisa agora.

Na realidade, não podemos controlar tudo, mas podemos ter influência sobre a maioria das coisas se cumprirmos um processo de forma correta, com início, meio e fim. Nesse aspecto, o planejamento minucioso é o ponto de partida para um sistema eficiente de administração do tempo.

Para começar, não perca tempo com coisas que vão empatar seu desenvolvimento profissional e, no segundo momento, frustrá-lo. Gerenciar o tempo só dá certo quando o mais importante for feito em primeiro lugar. Porém, aqui há uma armadilha: prioritário não é o mesmo que urgente. Vale ressaltar que o urgente pode incomodar e normalmente não é importante. Já o prioritário, conseqüentemente, está relacionado com a busca de objetivos e metas que, por sua vez, pavimentam o crescimento e o aperfeiçoamento individual.

O domínio desta ferramenta passa pela definição que se deseja dar à carreira aliada à vida pessoal. Trata-se do caminho perfeito em busca da felicidade.

Lembre-se de que a eficácia com que se usa o gerenciamento do tempo pode construir ou destruir negócios, tendo ainda um impacto tremendo em nossa vida.

Portanto, pense e aja imediatamente.



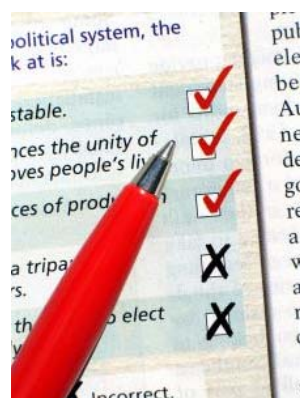
#### **4.1.1. Soluções práticas para economizar tempo**

O passo inicial para podermos economizar nosso tempo, sendo mais produtivo, objetivo sem perder a qualidade e o foco é conhecermos nossas tarefas. Precisamos primeiro conhecer “contra o que estamos” lidando. Sendo assim, inicialmente, devemos estar seguro de que conhecemos nossos objetivos pessoais, os objetivos da nossa equipe e os objetivos da empresa, de forma, a saber, o que vamos priorizar para fazer e onde vamos fazer.

Organize um registro diário, que chamaremos de “Lista Mestra”, que mostre como você atualmente despende seu tempo durante um determinado período. Faça uma

avaliação desse tempo: se o está utilizando de forma sensata e correta, marcando os pontos em que poderiam ser implementadas as melhorias.

Essa é a melhor forma de conhecer “o monstro” com que estaremos nos deparando. Se possível, organize sua lista mestra numa folha em separado, com letra grande e utilize um tempo (sem desespero e pressa) olhando e analisando minuciosamente as tarefas, atividades e compromissos.



Pode parecer que não, mas o simples fato de fazer essa lista mestra, mesmo que não façamos mais nada além de gerar a lista mestra, já traz um resultado surpreendente. Se você não quiser fazer nada além da lista mestra, faça o seguinte: gere a lista mestra numa folha em separado, como falamos anteriormente, coloque-a num lugar bem visível para que você durante o dia consiga visualizá-la a qualquer instante e cada vez que você finalizar algum item da lista mestra, risque o item da lista, “nunca apague” e sim risque, dando a sensação de “tarefa cumprida, menos uma”. O nosso psicológico é influenciado por esse simples fato e causa um efeito de motivação por estarmos conseguindo cumprir nossas obrigações.

Mas o ideal é não só geremos essa lista mestra, mas também continuemos com o processo de administração de tempo como tem que ser feito, para tal, precisamos executar os próximos passos que serão esclarecidos a seguir.

O próximo passo, fruto da análise de nossa lista mestra é um planejamento e uma priorização, que mais adiante ensinaremos como fazer.

Vamos inicialmente falar do Planejamento e as dificuldades de fazê-lo.

A implementação de um planejamento de administração do tempo não se faz de modo fácil. Mas é inevitável. As formas mais práticas de analisar suas cargas de trabalho,

como organizarem-se, delegar tarefas etc., são difíceis por si mesmas, especialmente se você não deu a máxima atenção a essas atividades, antes. Além disso, há outros obstáculos a serem encarados, tais como:

### **Atitude**

Esse ponto é importante e seu reconhecimento é muito difícil. A atitude é algo que precisa ser mudada. Quando digo que é difícil, estou me referindo em ser humilde e reconhecer que sempre ou quase sempre agimos de forma errada e bastante amadora.

Deverá ocorrer uma mudança total quanto às atitudes de um indivíduo, uma reavaliação completa em tudo o que se realizou antes, talvez incluindo também a possibilidade de que, até agora, o desempenho tem sido fraco ou que há uma falha completa em alguns casos. Economizar e aproveitar o tempo ao máximo tem de se tornar uma prioridade.

### **Hábitos**

A expressão “cultivar hábitos antigos é como vestir roupa velha” revela-se bastante apropriada, no que diz respeito à administração do tempo. Um planejamento não pode ser aplicado genericamente a todas as ocasiões, mas deve ser reformulado continuamente. Os maus hábitos tendem a reaparecer depois de algum tempo, e com maior frequência do que se imagina.

Se através do planejamento conseguimos sucesso, não podemos deixar de executar tarefa alguma desse planejamento, pois a tendência será o de confiar mais na memória do que nas agendas ou na lista mestra. Se não tiver a disciplina que se exige, em pouco tempo uma quantidade de papéis é deixada para ser vista no dia seguinte e, novamente, as pausas para o café estendem-se. Hábitos novos e um planejamento de tempo devem ser desenvolvidos e mantidos.

### **Cargas de Trabalho**

Às vezes, as cargas de trabalho de uma pessoa parecem tão pesadas, diversificadas e intermináveis que, reestruturá-las dentro de uma administração do tempo, parece uma tarefa impossível. A agenda está sempre lotada; ninguém pode realizar o trabalho de forma correta, ninguém dá conta de toda a papelada, ninguém consegue participar de tantas reuniões e assim por diante. Mas não importa qual a natureza ou nível

do montante de trabalho. O desenvolvimento de um planejamento adequado irá, sem dúvida, melhorar a situação.

### **Cultura da Empresa**

O modo pelo qual a empresa é estruturada e dirigida pode, em geral, ser um problema para o líder da equipe que tem consciência da limitação do tempo. Talvez ele precise trabalhar como parte da equipe e fique na dependência de que outros completem suas tarefas antes que ele possa efetuar as próprias.

Possivelmente, as tarefas não são previsíveis e não podem entrar no cronograma até a última hora, e que mudanças inesperadas tenham de ser feitas continuamente, todas elas dificultando o planejamento, mas nunca serão impossíveis, caso haja um planejamento em vigor.

Bem, falamos até agora de forma bastante simplificada da nossa lista mestra, mas quais os passos para termos uma lista mestra com qualidade e contemplando tudo que é necessário para depois priorizarmos?

Precisamos focar os seguintes itens na geração da nossa lista mestra:

#### ➤ **Registrar as atividades**

É o passo inicial, onde listamos as nossas atividades, tarefas e compromissos sem nos preocuparmos com quanto tempo precisarão para executá-las e se a sua realização depende de alguma outra tarefa ou de alguma pessoa.

#### ➤ **Estimar a duração do tempo de trabalho**

Nesse ponto, precisaremos estimar a duração das atividades da nossa lista mestra, reparem que mencionei estimar e não dizer com exatidão o tempo que levaremos para executar a tarefa. Estimativa tem o objetivo de balizar o tempo. O nosso banco histórico de realização de tarefas e as experiências anteriores farão com que cada vez mais sejamos precisos nas estimativas.

#### ➤ **Atribuir dependências**

E por fim precisaremos registrar as dependências entre as atividades e as dependências entre recursos.

Esse procedimento é extremamente necessário, mas existe um ponto que não pode ser desconsiderado, o desperdício. Na geração de nossa lista mestra,

consideramos, por exemplo, que nosso dia possui em média 8 horas dia de disponibilidade para serem dedicadas a realização de tarefas. Mas esse pode ser um dos principais motivos para não conseguirmos finalizarmos as tarefas que planejamos. Para tal, precisamos mapear esses desperdícios. Veremos a seguir como mapearmos esses desperdícios.

Adquira o hábito de passar alguns momentos ao final de cada hora anotando exatamente o que você fez na hora que acabou de passar. Talvez você ache mais fácil registrar em códigos cada atividade em particular, por exemplo: R para reuniões, I para impressos, C para pausas para o cafezinho, A para o almoço, e assim por diante. Tente anotar tudo, até as interrupções, com “T” ! Estabeleça uma rotina de anotações regulares em vez de ficar contando com a sua memória, pois isso torna seu trabalho seletivo e impreciso. Esse procedimento só trará visibilidade em aproximadamente duas semanas, que é quando faremos uma análise dos tempos gastos e com quais atividades.

Ao reavaliar o seu tempo, você deve somar o número exato de horas trabalhadas, retirando os desperdícios. Você perceberá que o seu “dia útil” é inferior ao que julgava anteriormente (8 horas) e talvez essa seja a explicação de sua lista mestra não diminuir, muitas vezes inclusive aumentar.

Para que possamos ter um dia mais produtivo precisaremos eliminar gradativamente os desperdícios. Isso será nossa meta.

Após ter analisado seu volume de trabalho, de um modo amplo e minucioso, você pode começar a atuar no sentido de organizar-se. A fim de fazer isso de maneira adequada, é preciso priorizar as tarefas que você estará executando pessoalmente, e pensar na possibilidade de utilizar um plano diário e, ao mesmo tempo, elaborar planos para oferecer assistência adicional, se e quando necessário. Ao estabelecer prioridades há três providências a serem tomadas, destacando:

➤ **Atividades Urgentes**

Ao fazer o levantamento de todas as suas atividades, coloque uma marca (U) ao lado daquelas que necessitem ser executadas com maior urgência. Por exemplo: pode ser urgente atender de imediato ao telefonema de um cliente,

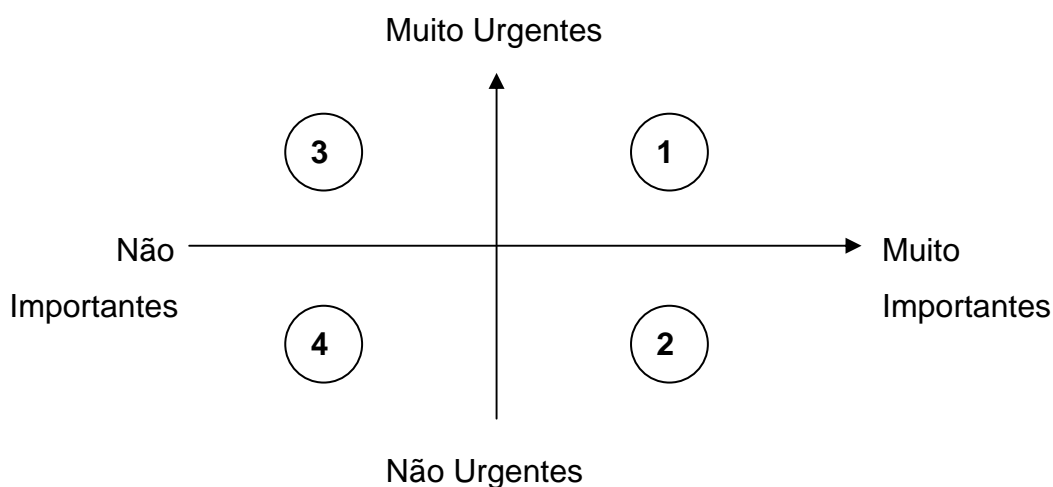
ou dar um retorno o mais breve possível. Talvez seja útil classificar cada atividade em uma escala de 1 a 5, sendo 5 a mais urgente.

➤ **Atividades Importantes**

Do mesmo modo, você pode em seguida, nesse mesmo levantamento, assinalar com (I) as atividades que tenham particular importância. Por exemplo: pode ser importante que você termine um relatório sobre um programa de treinamento do qual você participou. Também aqui é interessante classificar cada atividade dentro de uma escala de 1 a 5, sendo 5 a mais importante.

➤ **O equilíbrio entre urgência e importância**

Neste ponto, é útil colocar suas atividades dentro de um “raio de prioridades” como mostra a figura abaixo. As que forem colocadas no ângulo superior direito são muito urgentes e muito importantes ao mesmo tempo, sendo essas as que devem ser executadas em primeiro lugar (1). No ângulo inferior direito, as tarefas que forem muito importantes, mas não urgentes, vêm em segundo lugar (2). As atividades colocadas no ângulo superior esquerdo não são importantes, mas são muito urgentes, e talvez você as realize em terceiro lugar (3). Por fim, as tarefas no ângulo inferior esquerdo não são importantes e nem urgentes, e ficam por último (4).



#### 4.1.2. Dicas para economizar tempo

Algumas dicas que temos que sempre ter em mente e que nos ajudará e muito com a equipe.

- Planejamento: Toda hora aplicada em planejamento eficiente, poupa três ou quatro horas na execução, e produz melhores resultados.
- Delegação de poderes ou Empowerment: É a chave da administração eficaz. Atribuir tarefas para outras pessoas a fim de liberar o tempo para tarefas mais importantes.
- Organização: A organização é um outro fator facilitador na execução das tarefas. A organização deve existir principalmente nas informações.
- Recursos Tecnológicos: Use-os para evitar deslocamento desnecessário, podemos citar como exemplo “conference call”.
- Comunicação: A linguagem simples, concisa e isenta de ambigüidades assegura a compreensão e poupa o tempo com mal-entendidos. Falaremos mais adiante de forma detalhada sobre comunicação.
- Tomada de decisões: A análise de decisão tem que ser precisa e baseada em informações seguras para que o problema possa ser atacado de forma imediata.
- Concentração: Tempo mínimo (anterior à ação) que se julgar necessário para conseguir progresso em menos tempo.



E não custa lembrar os tópicos abaixo como vitais para uma excelente administração de tempo, tanto pessoal quanto da equipe:

- a) Estabeleça metas: anuais, mensais, semanais e diárias.
- b) Programe as tarefas e atividades da semana e do dia, em função das metas.
- c) Identifique as atividades que levem aos resultados e concentre-se nelas.
- d) Faça as coisas em ordem de prioridade.
- e) Controle, diariamente, as atividades realizadas e os resultados alcançados.
- f) Saiba onde seu tempo é realmente empregado.
- g) Estabeleça data e hora para início e fim de cada atividade.
- h) Elimine desperdiçadores de tempo.
- i) Melhore suas rotinas e hábitos de trabalho.

## **4.2. Comunicação da Equipe**

Um dos processos fundamentais que constitui a base para quase todas as atividades nas equipes e nas organizações, é a comunicação. É o processo pelo qual as coisas são conduzidas. Dentro de um contexto empresarial, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os líderes passam mais de 75% do tempo se comunicando.

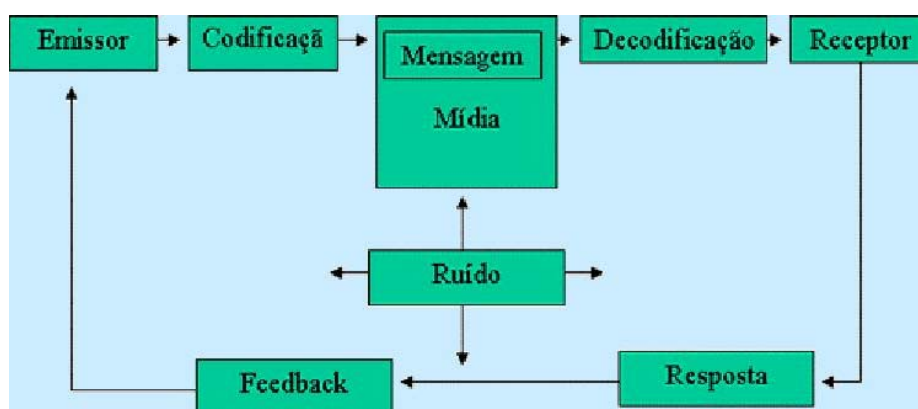
Para que uma comunicação seja bem sucedida é preciso ter um retorno positivo e para isso é preciso traçar alguns parâmetros antes de se iniciar a comunicação. É preciso ressaltar que o processo de comunicação envolve alguns elementos como o emissor, codificação, mensagem, canal decodificação e o receptor. O emissor é o agente ativo que faz a emissão da mensagem. Mensagem esta que é emitida por um código de linguagem, no caso a codificação da mensagem, que será interpretada ou traduzida pelo receptor, processo de decodificação. Esta mensagem é enviada ao receptor através de um canal de comunicação, que faz o transporte da informação.

Identificar o receptor da mensagem é um fator primordial para uma boa comunicação. Saber com quem está se comunicando possibilita traçar a forma de realizar essa comunicação.

Um elemento essencial na comunicação e dentro de uma equipe é o feedback. Mas e o que é o feedback ?

É o conjunto de sinais perceptíveis que permitem conhecer o resultado da mensagem, é o processo de se dizer a uma pessoa como você se sente em função do que ela fez ou disse. Para isso, fazer perguntas e obter as respostas, a fim de verificar se a mensagem foi recebida ou não, e mais do que isso, o que a pessoa entendeu.

As equipes e organizações para serem viáveis, é preciso possuir e utilizar os meios adequados para enviar e conseguir informações sobre o ambiente que a cerca e além das informações a respeito dela mesma. Para se manter firme no mercado é preciso usufruir bastante do processo de informação. Saber o que fazer com a informação obtida é outro passo importante para o sucesso de qualquer organização.



Sendo assim, é fundamental trabalhar a comunicação na equipe e na empresa. A velocidade com que as informações são conseguidas administradas pode marcar a linha de vida de uma equipe e de uma empresa. As novas tecnologias (como email, por exemplo) propiciam, cada vez mais, o grande volume e a grande velocidade do tráfego de informações. Não é qualquer um que realiza uma boa comunicação nas equipes e nas empresas. O processo de comunicar exige mais do que um simples envio de mensagem para os receptores. “Comunicação exige inteligência, reflexão, estudos de casos, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo, etc. É ciência e técnica” (NEVES, 2000: 30).

Mas, infelizmente existem alguns tipos que são destrutivos em uma equipe e consequentemente a uma empresa, vejamos alguns exemplos:

- **Rebaixador:** tende a humilhar os outros. Vejamos algumas frases típicas:
  - 1) “Esse tipo de sugestão fora da realidade é algo bem seu Sérgio”.

2) “Você está brincando, não?”.

➤ **Incitador:** Tende a aumentar a ansiedade. Frases típicas:

1) “Enquanto falamos a respeito, sua equipe ainda não atendeu aos pedidos que precisamos...”.

2) “Eu não gostaria de estar em seu lugar.”.

3) “Que pretensão, hem?”.

➤ **Cínico:** Não se compromete, tende a fugir das responsabilidades. Algumas frases típicas:

1) “Já vimos tudo isso antes.”.

2) “Ai de você se fizer, e ai de você se não fizer.”.

➤ **Censor:** Tende a se achar superior. Abaixo frases típicas.

1) “Não acredito que você esteja falando sério sobre isso...”.

2) “Você quer dizer ‘e’, não ‘mas!’”.

#### 4.3. Como manter a Motivação da Equipe

Os estudos sobre motivação e liderança já acontecem há muito tempo nas organizações. A Administração Científica de Taylor (considerado “pai” da administração científica e escritor de livros como “O Principio da Administração Científica”) e seus seguidores baseavam-se no “homo economicus”, cujo estudo tinha como base apenas o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho. Assim sendo, toda abordagem clássica da Administração era voltada para este modelo de motivação.

Mas, segundo CHIAVENATO (autor de “Introdução a Teoria Geral da Administração” e “Gerenciando com Pessoas”), a experiência de Hawthorne (ocorreu na Western Electric Company, à partir de 1927, visando determinar qual a relação existente entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, ou seja, sua produtividade), veio demonstrar que o pagamento ou salário, mesmo quando generoso, não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

Com a teoria das Relações Humanas, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. A partir daí percebeu-se a diferença básica entre incentivo ou gratificação e motivação.

O incentivo ou gratificação tem a conotação de estímulo, ou seja, o funcionário trabalha baseado numa meta para atingir com a finalidade de ter direito a gratificação. O que ocorre nesse ponto é que ao atingir a meta, o objetivo, o funcionário esmorece e compromete a produtividade, até que se fixe nova meta ou novo objetivo. Não quer dizer que não seja uma forma de motivar, mas é apenas uma delas e podemos nos arriscar a dizer que não é a principal.

Já a motivação é um sentimento de comprometimento e de vontade freqüente de desempenhar as tarefas e de se doar para um bem comum. A responsabilidade, o comprometimento e o profissionalismo estão acima de tudo. É muito difícil conseguirmos que a equipe chegue nesse ponto de amadurecimento, mas o mais importante e difícil, é que a equipe permaneça nesse ponto.

Vale deixar registrado que a motivação é contagiante, e que toda a equipe pode vir a estar motivada quando conseguimos motivar alguns membros da equipe. Mas o contrário também é verdade, ou seja, a desmotivação também é contagiante, então cuidado e atenção.

O líder sempre tem que estar atento as insatisfações da equipe, as dúvidas e aos pontos de desacordo. O líder precisa atuar sempre que necessárias reuniões com a equipe é uma excelente postura e ajuda a identificar esses riscos, como sugestão, faça com alguma freqüência e dê um nome sugestivo a essas reuniões, do tipo “Canal Livre”.



Elogiar, a principal motivação: Como o trabalho de motivação é bastante difícil, o líder não deve esquecer-se de elogiar as pessoas. Duas dicas são importantes: “Elogie em público e Corrija em particular” e “Encontre maneiras de elogiar todo seu pessoal não privilegiando apenas um integrante da equipe”. Desta forma os membros do grupo estarão tendo o retorno do que fazem e poderão corrigir os erros durante a implementação das ações, deixando-os bastante a vontade para discussões e participações efetivas.

#### **4.4. Como influenciar a Equipe**

A influência é uma característica que deve ser desenvolvida pelo líder e é através da influência que conseguimos fazer com que a equipe faça o que tenha que ser feito. Devemos considerar três fatores que influenciam a equipe: o ambiente, a própria equipe e o indivíduo.

A equipe é inicialmente influenciada pelo ambiente onde está inserida, recebendo influência do tipo de organização na qual está inserida, das definições estratégicas e operacionais a equipe que recebe ou deixa de receber da administração, das facilidades (ou dificuldades) materiais e psicológicas que tem para trabalhar, e de outros fatores que podem vir a afetá-la positiva ou negativamente. Na maioria das vezes essas influências têm raízes nas decisões gerenciais.

A equipe também recebe influência de si mesmo, pois apresenta peculiaridades próprias como: tamanho, idade, ideologia e tipo de missão entre outras. Pesquisas demonstram que o tamanho da equipe interfere no resultado, equipes menores conseguem atingir um consenso mais rapidamente que um com muitos participantes. A equipe é afetada ainda, pelo indivíduo, com suas características, interesses e valores, que na interação com os demais, gera um determinado resultado para a equipe.

James Hunter em seu livro *O Monge e o Executivo* dizem categoricamente que “liderança era a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Hunter também compara influência com autoridade e afirma que a autoridade é “a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

Mas como construir influência sobre as pessoas? Como conseguir que as pessoas realizem de bom grado o nosso desejo? Como envolver as pessoas e fazer com que se comprometam com o que você diz? Sobre o que se constrói a autoridade?

Fico de novo com o posicionamento de Hunter na liderança servidora, que diz que para influenciar as pessoas e conseqüentemente a equipe e conseqüentemente alcançar a autoridade, devemos servir e nos sacrificar em prol da equipe. O líder deve identificar e satisfazer as necessidades legítimas do indivíduo e da equipe.

Hunter compara o “servir” com a lei da colheita, que todos os fazendeiros conhecem. Você colhe o que planta. Você me serve, eu servirei você. Você se arrisca por mim, eu me arrisco por você. Quando alguém nos faz um favor, nós não nos sentimos naturalmente devedores? É assim que conseguimos ter o comprometimento de todos na equipe. A autoridade é construída dia após dia, atitude após atitude.

Mas temos que ter cuidado com a “influência”, isso porque alguns “líderes” podem utilizar a sua influência e domínio que possui sobre uma equipe para influenciar pessoas para benefício pessoal, e isso deixa de ser simples influência e recebe o nome de “manipulação”. Aos membros da equipe viram verdadeiras marionetes nas mãos do “líder”. É preciso estar atento ao interesse que tem por trás da influência que o “líder” está exercendo, na liderança honesta e que pensa em favor da equipe a razão da influência sempre será a busca de um benefício mútuo, ou seja, para “líder”, mas também para toda a equipe.

Então, o trabalho em equipe demanda certo grau de empatia por parte dos líderes, levando-os assim, ao conhecimento das necessidades dos indivíduos e da equipe, de forma que eles possam buscar a satisfação de todos. A busca por essa empatia requer algumas atividades por parte dos líderes, como a disponibilização de tempo para conversar, negociar, ouvir e aceitar sugestões, de forma a garantir o bom desenvolvimento da equipe. Aproveitando a oportunidade, quero deixar claro que muitas pessoas ainda confundem empatia com simpatia.

A empatia é uma condição psicológica que permite a uma pessoa sentir o que sentiria caso estivesse na situação e circunstância experimentada por outra pessoa. E é isso mesmo. Ver o mundo com os olhos de nosso interlocutor. Inclusive ver a nós mesmos. A simpatia pressupõe solidariedade, a empatia pressupõe compreensão. A

simpatia cria um envolvimento emocional, que pode prejudicar o julgamento. A empatia estabelece comunicação eficiente.

Bem, não podemos esquecer que a liderança vem com a influência e a autoridade, e elas são conquistadas e sempre através de ações, nunca por omissões ou por acharmos que sendo “chefe” de alguma equipe por si só já teremos respeito, admiração e autoridade. Você terá poder que, diga-se de passagem, é necessário, mas não um elemento vital para construir a liderança da equipe.

Como já sabemos, não precisamos ser “chefes” para ser líderes.

#### **4.5. Lucros, Empresas e Equipes.**

Motivar os funcionários da empresa, além de melhorar os resultados, gera mais lucro para todos. A mão-de-obra é o principal fator de melhoria de competitividade das empresas. Já vimos durante o curso que o principal tipo de motivação não é salário, não é essa a forma de motivar que surte mais efeito e faz com que nossa equipe encarne o espírito e senso de equipe, mas não é por isso que vamos nos esquecer de recompensar financeiramente a nossa equipe.

##### **4.5.1. Como lidar com esses conceitos**

O lucro é o objetivo mais importante para a sobrevivência das empresas, contudo não é o fator único de resultados. Existem vários fatores que determinam o grau de desempenho de uma empresa, porém o fator essencial é a participação dos funcionários na vida dela. Quem só recebe ordens fica infeliz e não se motiva no trabalho. Para que o funcionário sinta que comanda pelo menos parte da sua vida profissional, é necessário criar mecanismos de estímulos à sua atuação, através de uma política moderna de gestão de equipe, observando os princípios, já consagrados, de justiça social em empresas localizadas em países mais adiantados.

A descentralização, o aprimoramento contínuo dos recursos humanos, o envolvimento intenso e livre do pessoal nas decisões, além de constituírem princípios de competitividade, são fatores que aumentam substancialmente à eficácia das empresas, a produtividade, a qualidade dos produtos, a alegria de seus funcionários, reduzindo a burocracia existente.

Deixar que os funcionários tenham mais responsabilidades nas suas decisões, disseminando o poder hierárquico nos escalões abaixo, torna-os mais felizes interiormente, sabendo que o seu trabalho será considerado, pois sentem-se mais satisfeitos profissionalmente. A criatividade cresce com sugestões novas, ficam mais capazes de trabalhar em equipe e em esquema de cooperação, mais produtivos e com responsabilidades na eficiência da gestão do segmento onde atuam.

Outro fator que estimula o funcionário a assumir mais responsabilidades, a decidir rápido e corretamente, é o acompanhamento mais brando e mais ameno das falhas involuntárias ocorridas no trabalho. Quando ocorre uma falha, a melhor maneira é a verificação das causas, com a respectiva análise e correção dos problemas, e não taxar as conseqüências. É mais fácil o funcionário aceitar as críticas e procurar corrigir as falhas sabendo que seu trabalho é importante. Mas, ao mesmo tempo, um erro com características de omissão ou desleixo por parte de algum funcionário pode ter como causa uma sobrecarga de trabalho muito grande no setor. É importante localizarmos a procedência deste erro, verificando exaustivamente as causas, chegando à melhor solução para evitar, no futuro, fatos idênticos.

Os funcionários motivados, com a satisfação de afeição, crescem em autoconfiança, tendo maiores estímulos para o trabalho, deixando de ser “tarefeiros”, passando a participar da empresa, sabendo quem são os clientes e quais os resultados. Ficam mais participativos e quem ganha com isso é a equipe, mas mais ainda quem ganha é a empresa, pois aumentam as idéias, aumenta a produtividade e consequentemente aumentam os lucros.

Poucos empresários atualmente perceberam que dar treinamento, criar bem estar para os funcionários, gerar incentivos financeiros e de formação e principalmente motivar sua equipe são investimentos e não gastos. Poucos vêem o valor empregado com essas atitudes como parte de um processo de consolidação no mercado e de posterior ascensão da empresa.

#### **4.5.2. É possível ter lucro para a equipe?**

As equipes de alto desempenho não surgem por acaso, nem por fatalidade. São extremamente orientadas por Indicadores de Desempenho e Gestão e a todo o momento

comparam seu desempenho efetivo com parâmetros previamente acordados e estabelecidos, corrigindo seus desvios em prol do sucesso da operação.

Nem sempre as empresas têm as melhores práticas, mas é necessário trabalhar para que isso aconteça. E os responsáveis por fazer as mudanças são os gestores de cada equipe. Já está comprovado que a capacidade dos líderes influenciarem positivamente sua equipe tem papel determinante nos resultados financeiros de cada área. Assim, de acordo com estudos realizados durante 25 anos pela Gallup Organization com empresas do mundo todo, unidades diferentes da mesma empresa têm produtividade e lucratividade diferentes porque a percepção dos funcionários muda de acordo com a gestão local de equipe.

As empresas têm alguns instrumentos para incentivar os funcionários e consequentemente às equipes, através de metas alcançadas e participação de lucros. Esses sistemas de recompensa todos ganham o funcionário, a equipe e a empresa.

O maior problema que as empresas se deparam no processo de distribuição de lucros e que sempre é motivo de questionamento é o critério de avaliação. Já abordamos sobre o processo de avaliação, mas também sabemos que se o processo não estiver muito bem definido, com critérios bem estabelecidos e sem margens para dúvidas interpretações, podem causar confusões e insatisfações.

Então um processo que deveria ter um efeito positivo pode ter um efeito contrário e causar um mau estar na equipe, então cuidado ao definir o processo de distribuição de lucros. Defina muito bem o processo, tanto com relação aos critérios de avaliação quanto ao processo propriamente dito.

Vejamos um exemplo de como poderemos ter um processo de participação de lucros, desde sua avaliação, critérios e finalmente o direito da participação.

### **FASE I - Divulgando o Projeto**

A empresa deverá divulgar aos seus colaboradores a necessidade da elaboração/criação do Programa de Participação de Lucros (P.P.L), expondo que o mesmo é lei e que é previsto em Convenção Coletiva (se for o caso).

Dicas: Poderá ser divulgado através de reuniões, ou aviso em murais.

Cuidados: A empresa deverá esclarecer que o programa será benéfico para ambas as partes, pois se os funcionários não acreditarem neste processo haverá desmotivação, portanto, causará prejuízos tanto para a empresa como para funcionários. Isso sem falar no boicote que pode ocorrer caso o Programa seja implantado “na marra”.

### **FASE II - Formando a Comissão Mista do P.P.L**

Escolha de representantes dos funcionários por votação secreta que farão parte da comissão mista juntamente com os representantes da empresa para definição do Programa (P.P.L).

### **FASE III - Reuniões de Desenvolvimento do Plano pela Comissão Mista.**

Esta fase envolve num primeiro momento, somente a comissão mista empossada, podendo os representantes dos funcionários, convocarem reuniões com os demais funcionários sempre que acharem necessário obterem respaldo para suas reivindicações e esclarecerem pontos que numa primeira análise julgaram negativa para os funcionários.

Dicas: Para a elaboração de metas, parâmetros, bem como para outras definições, os membros da comissão deverão reunir-se o maior número de vezes possíveis, sempre recomenda-se em reuniões de até 1 hora de duração, podendo os membros representantes dos funcionários reunirem-se sem a presença do representante da empresa, desde que se assim acharem necessário. No caso de impasse nas negociações a comissão mista de comum acordo deverá indicar um mediador e independentemente da opção por este escolhida deverá ser acatada pela comissão.

Cuidados: Todas as metas ao serem definidas deverão ser embasadas documentalmente, analisando-se o histórico da empresa dos últimos anos. Portanto, as metas deverão ser balanceadas, sempre com nítidas possibilidades de serem atingidas.

### **FASE IV - Encerrando o Desenvolvimento do Plano (P.P.L)**

Esta fase encerra oficialmente as negociações da comissão mista, ou seja, todas as metas e parâmetros foram negociados e acordados. Se necessária for alguma alteração no plano, a comissão mista deverá reunir-se, contudo, antes de algum acordo

oficial, o representante dos funcionários deverá reunir-se com os mesmos (funcionários) obtendo o aval para a (s) mudança(s).

Dicas: No caso de qualquer mudança no plano a partir desta fase, estas deverão estar amparadas legalmente com atas de reuniões e/ou assembleias, notificando inicialmente a comissão mista, tendo o de acordo, notificando posteriormente a toda a empresa, através de comunicados oficiais.

Cuidados: As atas e/ou Assembleias deverão estar assinadas sempre por 100% dos participantes da comissão mista e pela maioria dos funcionários. Se um ou mais representante (s) dos funcionários se desligar da empresa, deverá haver nova eleição para substituição imediata na comissão.

#### **FASE V - Realizando a aferição de Atingimento do Resultado das Metas e Divulgando o Resultado.**

Utilizando-se da periodicidade pré-estabelecida na fase III a comissão mista deverá reunir-se e analisar o atingimento das metas.

Dicas: A comissão poderá reunir todos os funcionários de uma só vez ou em pequenos grupos e apresentar os resultados, salientando os pontos positivos e negativos, o que deverá/poderá ser feito para melhorar o plano para próxima edição.

Cuidados: A empresa/Comissão Mista deverá após as reuniões de acompanhamento das metas, divulgar conforme pré-estabelecido no plano os índices de atingimento; permitindo assim aos funcionários que avaliem os resultados obtidos no período para que possa ser verificada/ avaliada a necessidade de eventuais ajustes, objetivando o atingimento das metas. A não divulgação conforme acima poderá acarretar a nulidade da meta, sendo a mesma considerada plenamente atingida e realizada pelos funcionários. Divulgar os resultados do plano para todos os funcionários via correios eletrônicos e murais da empresa.

Este é apenas um passo a passo de exemplo para entendermos que o processo existe, tem uma abrangência e finalidade enorme, mas precisa ter-se extremo cuidado, pois pode gerar problemas que como falamos anteriormente não é o objetivo da participação de Lucros.

#### **4.6. Conclusão**

Como podemos constatar durante todo o curso, o trabalho em equipe é primordial para o funcionário, para o líder e para a empresa. O líder tem papel importantíssimo na seleção, formação e manutenção da equipe. Obtendo autoridade através da influência e fazendo com que toda a sua equipe esteja numa perfeita sintonia em busca dos objetivos comuns atingindo as metas e alcançando o desenvolvimento contínuo.

O trabalho do líder não é fácil, precisamos abdicar de muita coisa, e em certos momentos anularmos objetivos pessoais em prol da equipe. Uma grande equipe começa na seleção dos integrantes da equipe, depois na formação, com treinamento, comprometimento, valorização dos membros da equipe e avaliação de desempenho constante gerando retorno para a equipe.

E não esqueça ser líder e ter essa capacidade perante um grupo de pessoas transformando-as em uma equipe de sucesso pode ser alcançada através de treinamento. O líder pode ser formado, engana-se quem pensa que os líderes já nascem líderes. Então mãos a obra e entender todos os conceitos, técnicas e metodologias da liderança. Integre também esse seleto grupo de líderes que estimulam o trabalho em equipe, os ganhos serão de todos. Bom trabalho e se possível, em equipe.

## Referências Bibliográficas

- GIBSON, Jane. Whitney. **The supervisory challenge**, 2<sup>nd</sup> Ed., Prentice-Hall, 1990.
- PARKER, Glenn M. **Team Players & Teamwork: a equipe e seus Integrantes – A nova estratégia competitiva**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. 165 p.
- MAGINN, Michael D. **Eficiência no Trabalho em Equipe**. Tradução Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Nobel, 1996.
- CHANG, Richard Y. **Construindo uma equipe de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- PARKER, Glenn M. **O poder das equipes – guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARDINNGHAM, Alison. **Trabalho em Equipe**. Rio de Janeiro: Nobel, 1995.
- DAVEL, Eduardo. VERGARA Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- Luis César G. de Araujo **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional** - São Paulo: Atlas 1ª Edição (2005) .
- EQUIPE COOPERS&LYBRAND.Coord: Vicente Picarelli Filho. **Remuneração por habilidade e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.