



Curso de Gestão de Equipe

MÓDULO II

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.

2.1. Principais problemas em uma Equipe

Vimos no módulo I os principais cuidados que devemos ter na equipe, pois caso não estejamos atentos a esses cuidados, podemos ter desavenças e prejudicar o ambiente, causando assim diversos conflitos. Vamos lembrar os cuidados citados no módulo I: O primeiro cuidado são as reuniões, tem-se impressão de perda de tempo, ocorrem conflitos durante as mesmas que repercutem na equipe; o segundo cuidado são as próprias reuniões, mas com o aspecto de “nada acontece, ninguém toma a iniciativa após as reuniões”; o terceiro cuidado é a rivalidade entre equipes; o quarto cuidado e talvez um dos mais sérios são os conflitos na equipe e por fim o quinto cuidado que é o confronto de personalidades (podemos também entender como briga de “egos” de “estrelismos” ou de dominação sobre os outros membros da equipe).

Mas o que precisamos atentar é que seja qual for o motivo, gera sempre os mesmos efeitos, ou seja, desavenças, discórdias e intrigas, ou seja, conflitos.

No papel de gestor, você já teve oportunidade de perceber que o conflito é um fenômeno natural e inerente às relações interpessoais ou interfuncionais e intergrupais, com reflexos diretos sobre as atividades desenvolvidas dentro das organizações.

Contudo, poucas pessoas se dão conta de que, antes de negativo, o conflito pode ser utilizado como força propulsora na solução de problemas.

O conflito surge da dissonância ou divergência entre dois ou mais elementos, seja de natureza subjetiva, seja de natureza objetiva.

O conteúdo desses conflitos é o mais diversificado possível, destacando-se, por exemplo, os de:

- informações;
- idéias;
- objetivos;
- valores;
- métodos;
- concepções ou crenças.

Os conflitos interpessoais e intergrupais, por sua relevância no contexto organizacional, merecem ser vistos mais detalhadamente pois constituem grande

preocupação para a maioria dos gerentes devido às repercussões que eles podem produzir no desempenho do setor de trabalho, a nível das relações interpessoais, dos procedimentos de trabalho, dos resultados finais e da própria imagem pública da equipe.

Para administrar de modo eficaz os conflitos, o gerente precisa melhor visualizá-los. Nesse sentido, apresentamos o esquema abaixo:

- Eficazmente
- Administrado
- Percebido Ineficazmente
- Conflito Não-Administrado
- Não-Percebido

Você, como gestor, tem percebido e administrado eficazmente os conflitos existentes em sua Equipe ?

É importante saber que conflitos, ainda que não percebidos, podem desestruturar a equipe através de seus efeitos comprometedores sobre:

- moral do grupo;
- processo decisório;
- exercício da autoridade;
- a motivação;
- a qualidade e produtividade dos serviços.

Em sua equipe, têm-se explorado de modo produtivo os conflitos, extraindo-se de sua ocorrência novas idéias, enfoques, posições ou procedimentos de trabalho ?

Outro aspecto que precisa ser identificado pelo gestor, como condição para administrar eficazmente os conflitos interpessoais e intergrupais, é a atitude mantida pelas partes envolvidas acerca de seus respectivos benefícios finais. Há quatro atitudes sobre os conflitos, principalmente aqueles que envolvem relações de poder entre os participantes:

- eu ganho - você perde;
- eu perco - você ganha;
- eu perco - você perde;
- eu ganho - você ganha.

As atitudes "ganha-perde", "perde-ganha" e "perde-perde" tendem a criar entre as partes, motivações perniciosas ao clima e aos objetivos organizacionais.

No primeiro e segundo casos (atitudes "ganha-perde" e "perde-ganha"), pode ocorrer exacerbação do espírito competitivo entre os funcionários, ampliando-se, pela emoção, a importância de questões específicas e particulares e desviando suas energias dos problemas, das necessidades e dos objetivos maiores da Unidade e da própria Empresa.

No terceiro caso, na atitude "perde-perde", cria-se no grupo um sentimento generalizado de lassidão, descomprometimento e apatia, gerando produção de baixa qualidade e marasmo no ambiente de trabalho.

Finalmente, a atitude "ganha-ganha" dá aos conflitos sua dimensão mais nobre, qual seja a de criar novas alternativas de ação, novos objetivos, novos motivos para o trabalho. Quando, por exemplo, dois funcionários reconhecem a divergência de seus pontos de vista sobre determinada matéria e ao invés de minimizarem ou ocultarem suas diferenças, discutem-na de forma aberta, franca, adulta e assertiva (atitude "ganha-ganha"), indivíduos e organização saem beneficiados, uma vez que do conflito surgem novas energias para o trabalho e para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários.

Você, como gestor, tem conseguido criar as condições necessárias para o surgimento da atitude "ganha-ganha", durante os conflitos que se manifestam em sua Equipe ?

2.1.1. Táticas para resolução de conflitos

Vale lembrar, finalmente, que existem várias formas de administração de conflitos utilizadas pelos gestores, de acordo com a situação. Embora a integração seja considerada a forma ideal de administração de conflitos, conforme destacado adiante, não se aplica a todas as situações nem a todas as pessoas. É necessário que o gerente tenha sensibilidade para perceber cada situação e flexibilidade para optar pela forma mais adequada a cada caso.

Entre as opções existentes para abordagem do conflito, podemos destacar as seguintes:

Rejeição: Consiste em afastar a existência do conflito, numa postura de recusar-se a admiti-lo. Sabe-se, porém, que, na maioria das vezes, o conflito "rejeitado" tende a reaparecer de forma bem mais intensa. Embora essa seja uma forma em geral

inadequada de se tratar o conflito, alguns gestores optam por ela quando as conseqüências decorrentes são insignificantes;

Disfarce: Consiste em minimizar ou descaracterizar a existência do conflito. Também, nesse caso, a causa do conflito não desaparece, pois essa forma de encará-lo visa apenas a preservar as aparências com respeito ao relacionamento interpessoal. A opção por essa maneira de lidar com o conflito acaba por gerar conseqüências prejudiciais ao trabalho.

Dominação: Consiste em utilizar-se da autoridade formal para "abafar" a existência de conflitos no contexto organizacional. Sua principal desvantagem reside no fato de as pessoas em desacordo se sentirem ressentidas e insatisfeitas, caindo o nível de participação e comprometimento com o trabalho;

Acordo: Consiste, na verdade, numa troca (barganha) em que as partes envolvidas abrem mão de posições, de idéias ou de valores em benefício de ganhos imediatos. Essa forma de atuação pode tornar-se ineficaz em função do baixo nível de comprometimento de cada parte em relação à outra ou ao assunto;

Integração: Consiste no reconhecimento do conflito e no desejo comum de resolvê-lo, ao invés de se ficar defendendo posições particulares ou de facções do grupo. Essa opção é viável quando todos estão dispostos a modificar ou rever pontos de vista, a fim de propiciar a melhor resolução dos problemas. Nesse tipo de administração de conflito, a ênfase situa-se não só na solução do problema, mas também na criação de um clima que permita aceitação e expressão de sentimentos, idéias e percepções. Essa é considerada pelos especialistas a forma ideal de tratar conflitos.

De tudo que se disse sobre conflito pode parecer que ele seja fator negativo ou desagregador de equipes de trabalho, sendo preferível que não exista nas organizações. Nada mais falso.

Em verdade, perpassando todo o complexo da dinâmica pessoal e social, o conflito de idéias constitui uma das forças mais poderosas de que o sistema gerencial pode dispor, a fim de impulsionar os indivíduos e as organizações ao desenvolvimento.

Entretanto, como conflitos dessa espécie constituem um fator sobre o qual o gestor deve focar suas energias, de modo a administrá-los eficazmente, não há sentido nos comportamentos e atitudes de fuga ou negação de sua ocorrência.

Aliás, o momento político que a sociedade brasileira vive, pautado nos preceitos do regime democrático, é o terreno mais fértil para a ocorrência de conflitos entre pessoas e grupos. Será que não ocorre o mesmo a nível de organizações? Aceitar os conflitos como parte da vida real e administrá-los são ações que integram o dia-a-dia do administrador brasileiro, tanto em suas relações com seus superiores, colegas e subordinados, no contexto da organização, quanto nas interações com ambiente (associações de classe, comunidade, fornecedores, clientes etc.).

O conflito representa, certamente, um fenômeno paradoxal, de vez que pode trazer benefícios ou prejuízos à organização, dependendo, de um lado, de como são administrados pelo gestor e, de outro, de sua própria intensidade e natureza.

Quanto à intensidade, constata-se que, depois de um certo nível, o conflito tende a tornar-se destrutivo, devido à exagerada carga de tensão emocional que produz nas pessoas envolvidas.

Os conflitos, cujo conteúdo predominante é a divergência de informações ou conceitos, tendem a ser de menor intensidade do que aqueles baseados em divergências de idéias, de objetivos, de poder e, principalmente, de valores. Os valores constituem, sem dúvida, o conteúdo de maior carga emocional, tornando os conflitos muito difíceis de serem administrados. Isso porque, neste nível, os conflitos tendem a produzir:

- maior rigidez e repetição de atitudes e comportamentos;
- redução das dimensões do raciocínio, resultando em percepções mais simples e inacabadas;
- redução do número de objetivos importantes,
- redução das alternativas de solução;
- aumento de sentimento de ameaça;
- tendência ao uso de poder coercitivo e da violência.

A principal característica positiva do conflito consiste em sua capacidade de romper a inércia em que tendem a permanecer as pessoas e as organizações. Rompendo o equilíbrio, o conflito obriga à readaptação de "forças", de modo a estabelecer-se novo patamar de estabilidade, conduzindo a mudanças, crescimento e progresso.

Frente a isso, o importante, pois, é que o gestor desenvolva habilidade suficiente para lidar com as forças desencadeadas pelos conflitos, coordenando-as na direção das mudanças desejadas pela sociedade, pelas organizações, pelas equipes de trabalho etc.

2.2. Conheça os membros da Equipe

Para quem lidera equipes, fica sempre a pergunta: qual a melhor forma de conciliar diferentes perfis ? Tendo consciência de que todos possuem pontos fortes e fracos de personalidade, o interessante é, com o tempo e alguma experiência na gestão de pessoal, identificar em sua equipe as características que atrapalham ou contribuem para a manutenção de um bom ambiente de trabalho.

É fundamental que os líderes de equipes e gestores conheçam os membros de sua equipe. Cada membro tem características, ideologias, pensamentos e objetivos individuais diferentes e por isso precisam ser tratados de forma diferente.

O primeiro ponto é o líder acompanhar um pouco mais de perto o seu funcionário, e procurar avaliar suas metas, sua forma de encarar o trabalho e suas prioridades, por exemplo. Neste caso, o que poderia ser uma falta de entendimento para a execução de uma tarefa pode significar, na verdade, uma grande carência de motivação ou mesmo de interesse. Por isso, se você não procurar acompanhar algumas situações de perto, poderá realmente fazer observações equivocadas.

É claro, e mais do que compreensível, que você não tenha tempo para isso. Neste caso, destaque alguém de sua confiança para a tarefa. Caso sua empresa seja bastante pequena e não possua ainda uma estrutura organizada neste sentido, programe-se para dar os primeiros passos.

Vale lembrar que, dentro deste processo de observação, você perceberá aspectos e situações mais difíceis de reverter, onde o perfil de seu funcionário poderá beirar o desinteresse completo. Sendo assim, lhe caberá a decisão de investir, ou não, energias neste assunto.

Uma das principais habilidades do líder é identificar os mais diferentes perfis e saber tratar cada membro da equipe explorando o que tem de melhor no seu perfil, veja a seguir:

Caso exista na equipe pessoas mais novas e menos experientes, procure ajudá-las a utilizar algumas características marcantes de personalidade ao seu favor. Isto significa, por exemplo, que a timidez nem sempre representa um bloqueio à expansão profissional. Pode ser uma grande vantagem para a execução de tarefas de maior concentração, por exemplo.

E isto vale para todos os aspectos de um perfil. Porém, não se sinta culpado se não conseguir remediar algumas situações e compreenda que existem alguns caminhos tortuosos que podem prejudicar o ambiente de trabalho, caso você não saiba equilibrar as forças.

Um funcionário altamente ansioso pode lhe ajudar muito no curto prazo, em razão de sua alta carga de responsabilidade. Porém, pela extrema preocupação diante de situações cotidianas ou mesmo diante de problemas, este funcionário está "condenado" a perder suas energias muito rápido. Isto significa que o empenho absurdo apresentado no primeiro mês poderá se transformar em completa exaustão e apatia em um futuro bem próximo.

Por isso, vá com calma ao perceber este perfil em alguém de sua equipe. Caberá a você "treinar" este funcionário como dosar melhor sua carga emocional.

Por outro lado, existem casos em que, por mais que você tente, a situação não se reverte. Trata-se da inércia, característica comum a profissionais que deixam as coisas acontecerem e esperam que alguém sempre resolva seus problemas.

Infelizmente, você só poderá conhecer perfis como estes no dia a dia, ou seja, depois de contratado o empregado. Neste caso, não se intimide em cobrar além do necessário, puxando-o a uma postura mais forte. Lembre-se: vá até onde achar que deve.

Mas também existem características, anseios, vontades e desejos comuns à todos os integrantes de uma equipe. Segue abaixo algumas características comuns aos membros de uma equipe e que nunca poderão ser esquecidas. São as chamadas Reflexões sobre comportamento dos membros de uma equipe:

- Pessoas querem ser ouvidas;
- Pessoas têm opiniões próprias;
- Pessoas querem sugerir mudanças;
- Pessoas gostam de recomendar o que gostam, o que lhes cai bem;
- Pessoas têm necessidade de rejeitar aquilo do que não gostam;
- Pessoas têm necessidade de rejeitar aquilo que não lhes agrega valor;
- Pessoas gostam de sentir orgulho do que fazem;
- Pessoas sentem-se com motivação para ajudar;
- Pessoas tendem a ser solidárias no que acreditam;
- Pessoas gostam de conhecer o ambiente onde vivem;

- Empregados gostam de ser percebidos como clientes;
- Empregados gostam de receber informações sobre seu ambiente de trabalho;
- Empregados gostam da sensação de ter contribuído para a consecução de um objetivo institucional.

É importante também os líderes e gestores de uma organização competitiva estejam atentos a algumas variáveis, tais como:

- Percepções: como as pessoas percebem a empresa;
- Valores: o que é importante para elas;
- Sentimentos: qual é o seu em relação à empresa;
- Interações informais: o nível de relacionamento interno;
- Atitudes: como agem em relação à empresa;
- Normas do grupo: como convivem em equipe.

Mediante ao que foi apresentado quanto ao conhecimento da equipe, é fundamental que os líderes e gestores entendam que na medida em que o membro da equipe entende o seu ambiente, na medida em que ele percebe os sinais que estão valendo (as regras, os procedimentos, as políticas organizacionais), na medida em que ele identifica o seu horizonte (seu futuro, sua carreira, sua vida pessoal e sua vida na empresa), ele reavalia sua capacidade de contribuição (o que pode fazer pela empresa), redimensiona sua força (procura aprender mais e melhor), reescreve seu manual de operações individual que nem sempre está claro para todos, mas que ele, pessoalmente compreende muito bem (ele sabe o que representa para ele seu trabalho e o que ele representa para a empresa).

Os membros da equipe bem informados participam, colaboram, resolvem problemas, apontam soluções alternativas, enfim, vivem mais intensamente suas vidas na organização. Eles são capazes de alterar suas posturas de atuação na equipe e consequentemente na organização.

Com esta mudança começam a perceber que, engajados com os objetivos da organização provocam espaços para crescimento e junto o crescimento da equipe.

Edward Lawler afirma que as pessoas devem ser acompanhadas no sentido de que as organizações percebam o impacto que as ações delas provocam em seus desempenhos e na qualidade de seus resultados. (FROM THE GROUND UP, Jossey Bass Publishers, SF, 1996.)

Esse tópico se resume em “conhecendo melhor o perfil dos membros da equipe, o líder poderá utilizar as características marcantes de forma bastante estratégica, compondo, depois de certo tempo, o time dos seus sonhos, contrabalanceando erros e acertos, defeitos e qualidades. Neste caso, observação e proximidade são extremamente importantes, e auxiliarão a desempenhar esta missão.

Para finalizar esse tópico, vale registrar que quanto mais o líder conhece a equipe, mais fácil é reconhecer o que incentiva cada membro da equipe.

2.2.1. Descobrir os talentos na Equipe

Um fator muito importante e que está além da integração e motivação da equipe é o treinamento e investimento nos membros da equipe. Muitos empreendedores julgam que treinar gera custos, mas na realidade a real interpretação é “investimento”.

A organização deve ter consciência de que tem feito um trabalho de desenvolvimento de seus talentos. Isso significa identificar dentro do grupo pessoas com potencial para o aprendizado, interesse pela atividade, boa postura e perfil para o crescimento. Após a identificação dos membros com potencial de alcançar cargos mais altos, então é investir e começar a treiná-los !

A tarefa, que num primeiro momento parece simples, demanda tempo e esforço de ambas as partes: em relação à empresa, muitas horas serão investidas neste projeto, que envolve muito diálogo, observação e acompanhamento. Já por parte do talento em questão, pode significar, em algum momento, uma cobrança maior por resultados, que na verdade tem apenas o objetivo de direcioná-lo da melhor forma. Pense no futuro.

É importante que a empresa planeje a trajetória de seus funcionários. Isso significa apostar nos talentos de hoje e nos de amanhã também. O trabalho não é fácil, mas deve ser iniciado o quanto antes.

Deve ser evitada, mesmo em empresas pequenas, a estratégia de depositar toda a expectativa e confiança em apenas um membro de sua equipe. É preciso identificar novas potencialidades e desenvolvê-las. Isso proporciona aos funcionários chances de crescimento dentro da organização, aumentando o grau de motivação. Afinal, responda: quem, no emprego, gosta de ficar parado na mesma posição, sem chances de evoluir na carreira ?

Focando-se nos talentos de hoje e nas "promessas" para o futuro, a organização consegue realizar um planejamento melhor do trabalho no longo prazo. Qualquer mudança súbita em seu quadro de funcionários será melhor administrada pela equipe, que se sentirá mais forte para superar os momentos de crise.

E quando se pensa em talento, o que lhe vem à mente ? Preparar um novo líder. É importante analisar bem o perfil de seus funcionários, e isto significa proximidade: acompanhar de perto o trabalho desenvolvido, a forma como cada integrante do grupo encara os desafios e soluciona problemas e, principalmente, sua relação com a equipe. Tudo isso compõe a liderança.

Especialistas em Recursos Humanos têm destacado a mudança quanto à definição de líder, que não deve mais ser vinculado somente aos cargos de chefia.

Ser um líder, hoje, significa ser capaz de obter bons resultados com a participação de outras pessoas, ou seja, assumindo um papel importante na motivação do grupo e na realização das tarefas, impulsionando cada funcionário a dar o seu melhor, estimulando a criatividade e a inovação.

Para isso, o envolvimento no trabalho é característica primordial neste novo líder. A sua paixão pelo que faz contamina os outros da equipe que, sem qualquer necessidade de pressão ou cobrança, serão conduzidos aos resultados. Este é o ideal de qualquer grupo de trabalho, ter espaço para desenvolver suas tarefas sem se sentir oprimido com isso, certo?

Pois bem, conhecidas as vantagens, é preciso que a empresa esteja alinhada com os seus objetivos, ou seja, saiba que está fazendo a coisa certa e que toda esta dedicação tem um propósito, que demanda tempo e esforço. Mais uma vez, não se trata de perda, mas sim de investimento. É necessário também preparar bem os profissionais envolvidos nesta missão. Os que ocupam hoje funções de coordenação, por exemplo, devem acompanhar de perto o processo e precisam ter perfil para isso. Identificar um talento em seu setor não deve significar uma ameaça, mas sim a oportunidade de compartilhar experiências e promover o aprendizado.

O exercício não é fácil e não se resolve de um dia para o outro. Entretanto, o resultado valerá a pena e é isto que se deve ter em mente. Trata-se de uma troca, onde funcionário e empresa precisam fazer sua parte. O trabalhador, correspondendo às expectativas e encarando os novos desafios, e a companhia, independente do seu porte,

oferecendo ao novo talento elementos que o motivem a apostar neste caminho.

2.2.2. Incentivar os membros da Equipe

Nesse tópico precisamos esclarecer o que é incentivar ou motivar para que possamos perceber a evolução desse conceito ao longo do tempo e entendermos o que realmente incentiva e motiva uma equipe.

Os estudos sobre incentivo/motivação e liderança já acontecem há muito tempo nas organizações. A Administração Científica de Taylor 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.

Os trabalhadores já não são meros assalariados, vivendo em função do salário que chega ao fim do mês. Os trabalhadores são pessoas com sentimentos, desejos e ambições. Ninguém pode negar que luta por uma estabilidade econômica e financeira, mas as pessoas também se esforçam para conseguir realizarem-se profissionalmente.

Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que se desempenharam bem as funções que estavam atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido.

É este o melhor prêmio que o trabalhador pode levar para casa. Idealmente, a remuneração deveria acompanhar o bom desempenho, como forma de recompensa e reconhecimento. Mas mesmo que tal não aconteça, o trabalhador tem consciência das suas capacidades e habilitações, o que faz com que não desanime, pois tem sempre a possibilidade de oferecer os seus serviços a outras organizações que se disponha a valorizar as suas capacidades. As empresas que de alguma maneira já conseguiram descobrir a origem da motivação dos seus colaboradores, devem trabalhar no sentido de mantê-la e incrementar, de forma a maximizar as potencialidades dos seus mais importantes recursos: as pessoas. Um bom líder é aquele que consegue gerir as aptidões e competências que se movem na empresa, mantendo constante a motivação.

Se o líder adaptar os seus métodos de gestão às capacidades e talentos revelados pelos seus colaboradores, haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos. Convém não esquecer que trabalhadores motivados e reconhecidos,

aumentam o nível de qualidade e quantidade de desempenho, e conseqüentemente, aumenta a produção.

ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS				
	TEORIA CLÁSSICA	T. RELAÇÕES HUMANAS	TEORIA NEOCLÁSSICA	TEORIA DA BUROCRACIA
ÊNFASE	Tarefas e estrutura	Pessoas	Tarefas, pessoas e estrutura	Estrutura
ORGANIZAÇÃO	Formal	Informal	Formal e informal	Formal
CONCEITO	Estrutura formal c/ conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social c/conjunto de papéis	Sistema social c/objetivos a alcançar	Sistema social c/conjunto de funções oficializadas
OBJETIVO	Melhor maneira: Best way	Bem estar indivíduos pelo relacionamento social, informal	Eficiência do processo e eficácia nos resultados	Máxima eficiência mantidas as regras e disciplina
HOMEM / COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	Homem econômico isolado reage como indivíduo	Homem social reage influenciado pelo grupo, ingênuo	Homem admin. e organizacional racional/social foco nos obj. indiv. + organiz.	Homem organizacional ser isolado reage como ocupante de cargo
INCENTIVO E MOTIVAÇÃO	Motivação material e salarial	Motivação social e simbólica	Motivação material e social	Motivação material e salarial

Comparação das características das Teorias da Administrações

Antes de mais nada e princípio fundamental para qualquer organização é conseguirmos funcionários comprometidos, mas qual o conceito de comprometido ? Qual a diferença com estar envolvido ?

No livro de James Hunter, ele cita um exemplo que reflete muito bem esses conceitos. Num café da manhã, recebemos Bacon com Ovos. E quem nos forneceu os ingredientes do nosso café da manhã ? O bacon vem do porco e os ovos da galinha, nesse exemplo, a galinha está envolvida, mas o porco está comprometido. Por que ? Porque com certeza a galinha “colocará” outros ovos para outros cafés da manhã, mas o porco nunca mais fornecerá bacon para outros cafés da manhã, pois ele teve que ser morto para produzir o café da manhã. Isso é envolvimento e comprometimento. Por isso temos que perseguir que o comprometimento seja implantado em nossa equipe.

Estar comprometido, interessado, inteiro no que se faz, assim como sentir-se desafiado, isso é motivação ou incentivo.

E como criamos condições para a motivação? Abaixo seguem os principais itens que precisamos desenvolver como líderes.

- Identificar as necessidades e anseios dos membros da equipe.
- Buscar o trabalho que mais atrai ao membro da equipe.
- Reconhecer o bom desempenho.
- Facilitar o desenvolvimento do membro da equipe.
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente.
- Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho.
- Garantir meios para o "feedback" positivo.
- Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

E "olhando" pelo lado do membro da equipe, o que normalmente motiva? Quais são os pontos que se abordados geram motivação e incentivarão a uma maior produtividade?

- Reconhecimento
- Ser tratado como pessoa
- Ser tratado de modo justo
- Ser ouvido
- Desafios
- Novas oportunidades
- Orgulho do próprio trabalho
- Condições de trabalho adequadas
- Sensação de ser útil
- Ser aceito como é

Mas precisamos como líderes ter um cuidado muito especial, pois os fatores que levam uma pessoa a caminhar em determinada direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos.

Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa.

Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a “estimulou” de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido, perceba que disse estimulou e não incentivou ou motivou. O estímulo pode ser positivo ou negativo. Positivo quando está ligado a motivação e ao incentivo, negativo quando está ligado a um “castigo”, punição ou até mesmo de uma recompensa (que num primeiro momento pode parecer positivo). A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agirem levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação ou incentivo, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

2.3. Liderança de uma Equipe

A forma mais útil de se pensar a respeito das qualidades e características que se exigem de um bom líder de equipe está relacionada às principais responsabilidades que ele possui. Embora eu deva identificar, para cada responsabilidade, uma característica de personalidade que beneficia alguns de modo particularmente bom para assumirem tal responsabilidade, não quero dizer que isso implica que determinados tipos de personalidades fazem com que pessoas, inevitavelmente, venham a ser bons líderes e outras criem líderes ruins.

Apesar de ser difícil ou impossível modificar uma personalidade, não é impossível mudar o comportamento. Muitos líderes eficientes de equipes que conheci modificaram conscientemente seus comportamentos, de modo a exercer melhor suas atividades. Por exemplo, trabalhei com uma equipe liderada pela pessoa mais absurdamente introvertida que já tinha conhecido.

Apesar disso, ele aprendeu como conduzir reuniões com eficiência e fazer com que as discussões fluíssem. Na verdade, sua tendência natural de espectador silencioso era um ponto forte quando se tratava do papel de líder.

A fim de alcançar essa responsabilidade, o líder precisa de uma abordagem estruturada e boas habilidades de planejamento.

“A responsabilidade acaba aqui.” Para certificar-se de que a produção da equipe é boa o bastante e alcança seus objetivos com a devida rapidez, o líder deve medir a eficácia da equipe, dando a esta um retorno. Ele deve, também, procurar pelo próprio retorno e responder a si mesmo (a partir dos membros da equipe), “consumidores” da equipe, e outras equipes com as quais interage. Melhor ainda se ele tiver suficiente autoconfiança para aprender a partir dos erros e deficiências, assim como ter resistência, de forma que ele não venha a desistir se começarem a criticá-lo ou à sua equipe.

Durante o desenvolvimento da equipe, ela irá exigir algo diferente de seu líder. Por exemplo, no início do trabalho, ela terá os benefícios de uma grande quantidade de informações e proximidade de supervisão. Quando ela se torna “madura”, irá trabalhar melhor se o líder não ficar tão presente. A fim de ajudar a equipe a atravessar os estágios de desenvolvimento da maneira mais suave possível, o líder precisa de flexibilidade. Se este for rígido com relação ao modo como as coisas são executadas, a equipe não saberá para onde ir.

Toda equipe apresenta uma tendência natural para olhar para dentro de si mesma, concentrar sua atenção em si própria e em seu próprio trabalho, e esquecer o resto da empresa, ou mesmo competir com ela.

O líder tem uma responsabilidade especial para garantir que isso não chegue a níveis extremos, e manter em mente os objetivos mais amplos, a partir dos quais a equipe deve atingir seus objetivos particulares. Assim, o líder precisa daquilo que, em determinadas empresas com as quais trabalhei, é denominado habilidade de helicóptero: uma combinação de amplitude de visão e imparcialidade.

“O líder de uma equipe é o responsável pela interação da equipe com a empresa”.

2.3.1. Qual é o melhor perfil do líder da Equipe ?

O estilo ideal de liderança é qualquer um que melhor se adapte à equipe. Os líderes mais eficientes de equipes já apresentam um estilo natural que é o certo para a

equipe com a qual estão trabalhando no momento, ou têm a capacidade de modificar seu estilo natural para adaptar-se a equipes diferentes, ou a uma equipe em estágios diferentes.

O mais importante para um líder de equipe é conhecer seu estilo natural e que outros estilos poderiam funcionar melhor: ficando atento a seus pontos fortes e fracos, ele será capaz de modificar seu comportamento de acordo com a situação. Abaixo fornecemos um resumo de quatro estilos mais comuns, com suas principais características. Talvez você aprecie identificar qual dos estilos é o mais natural para você.

O estilo diretivo: é útil para equipes que estão iniciando, ou quando seus membros ainda têm muito o que aprender sobre a tarefa.

- O líder apresenta um alto índice de interação com a equipe.
- A maior parte da comunicação do líder é composta por informações e direções.
- O líder preside reuniões, delega tarefas e é a fonte principal de retorno para a equipe.
- Os membros o respeitam e confiam nele.

O estilo delegante: é útil em equipes muito competentes e com larga experiência.

- O líder apresenta um baixo índice de interação com a equipe.
- A maior parte da comunicação do líder é responder às propostas e sugestões da equipe.
- Os membros presidem as reuniões, delegam tarefas, dão o retorno uns aos outros e procuram por retorno diretamente fora da equipe.
- Os membros da equipe sentem-se respeitados pelo líder.

O estilo apoiador: é bom para equipes desanimadas, inseguras, em especial aquelas que trabalham em uma empresa que se mostra hostil ou que as critica; é mais apropriado quando a equipe é razoavelmente competente.

- O líder apresenta um alto índice de interação com a equipe.

- A maior parte da comunicação vinda do líder é um retorno positivo e apoio emocional; o líder irá proteger a equipe contra ataques, e suportar pessoalmente o impacto das críticas da empresa.
- Os membros da equipe presidem as reuniões, embora o líder possa tomar para si essa função caso os outros estejam muito ocupados ou sofrendo pressão.
- Os membros da equipe confiam no líder.

O estilo inspirador/carismático: é útil para as equipes competentes, em situação de alto risco.

- O índice de interação do líder com a equipe sofre grande variação - O líder pode estar supervisionando ou ficar mais distante.
- A maior parte da comunicação do líder é visionária, motivacional e genérica; o líder representa a equipe dentro da empresa, e possui credibilidade e impacto pessoais muito fortes.
- O líder pode ou não presidir as reuniões; ele tende a não se envolver nos detalhes de cada tarefa.
- Os membros da equipe o admiram.

Seis importantes habilidades para líderes e instrutores de equipe

Os líderes e os instrutores de equipes têm funções que se sobrepõem. Em diversas equipes o líder também é o instrutor (considera-se mais proveitoso que haja um instrutor separado quando o líder precisa de um alto nível de apoio pessoal).

Se você deseja aprimorar seu desempenho tanto como líder quanto como instrutor de equipe, aqui estão as aptidões mais importantes que você precisará desenvolver:

- sensibilidade quanto aos medos, preocupações e esperanças não expressos pelas pessoas.
- atenção cuidadosa e apurada para observar e escutar.
- habilidade para conduzir revisões de modo positivo e construtivo.
- treinar pessoas e equipes em novas formas de trabalho.
- apoiar indivíduos e equipes nos momentos de fracasso ou dificuldade.

- auxiliar os membros da equipe de modo que dêem retorno uns aos outros.

2.3.2. O que uma equipe espera de um Líder

a) Manter a relevância e o significado do propósito, das metas, da missão e da abordagem da equipe: Embora o líder deva ser um participante plenamente envolvido com o trabalho da equipe, possa e deva contribuir, ele deverá manter uma certa distância em virtude de ter sido escolhido para função de líder. As equipes esperam que seus líderes possam fazer uso dessa perspectiva e distância para ajudá-las a esclarecer e se comprometer com sua missão, suas metas e abordagem.

Desta forma, geralmente preferem que seus líderes não ultrapassem este limite. Certamente, na qualidade de participante habitual da equipe, um líder tem o direito de fazer quaisquer sugestões, de caráter geral ou específico. Atuando como líder, comentários e sugestões de outros membros poderão ser entendidos como comandos, pois isso ocorre no contexto empresarial onde os subordinados estão condicionados a ouvir ordens quando se trata da palavra de um chefe.

Se os líderes fizerem muitas especificações a respeito do propósito, metas e abordagem, estarão utilizando a distância da equipe segundo os moldes hierárquicos, em vez de utilizar os moldes de equipe. Porém ao fazê-lo, obterão o cumprimento dos “seus” propósitos e estarão perdendo o senso de compromisso em relação ao propósito da equipe.

Isto ocorre principalmente durante a fase inicial dos trabalhos de equipes potenciais, quando todos os olhos e ouvidos estão voltados à forma de como o líder utilizará sua autoridade para construir uma equipe.

b) Construir senso de compromisso e confiança: Como função de líder de equipe é preciso trabalhar no sentido de construir o senso de compromisso e confiança de cada participante e da equipe como um todo. Existe uma diferença importante entre senso de compromisso, responsabilidade individual e senso de responsabilidade mútua.

O líder deve procurar dar a sua equipe e aos indivíduos um reforço positivo e construtivo, evitando as intimidações.

No contexto organizacional é fácil coagir as pessoas, porém com o decorrer do tempo, este tipo de liderança torna-se saturada, fazendo com que as pessoas percam o

entusiasmo e a iniciativa, prejudicando a si e a equipe. O reforço positivo e construtivo impulsiona o senso de responsabilidade e confiança mútua, essencial para a performance da equipe.

c) Fortalecer o conjunto e o nível de conhecimentos: Equipes flexíveis e de alta performance devem ser compostas por pessoas com todos os conhecimentos necessários relativos a assuntos técnicos, funcionais, solução de problemas, tomada de decisões, relacionamento interpessoal e teamwork.

Portanto, os líderes devem encorajar os participantes a assumir os riscos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento. Devem também desafiar continuamente os membros da equipe mediante mudanças em suas atribuições e seus papéis. Nenhuma equipe alcança suas metas tendo uma grande lacuna de conhecimentos em relação ao seu objetivo de performance.

d) Gerenciar relacionamentos com pessoas de fora, inclusive removendo obstáculos: Pessoas dentro e fora das equipes esperam que seus líderes atuem no gerenciamento de grande parte dos contatos e relacionamentos da equipe com o restante da organização. Isto requer que os líderes sejam capazes de comunicar com eficácia o propósito, as metas e a abordagem da equipe.

e) Criar oportunidades para outros: O líder não deve aproveitar as melhores oportunidades, atribuições e créditos para si próprio. De fato, o ponto crucial do desafio do líder é criar oportunidades de performance para a equipe bem como para seus participantes. Entretanto, sair do caminho para proporcionar oportunidades para outros significa abdicar de responsabilidades pela direção, pelo monitoramento e pelo controle.

f) Realizar trabalho real: Todos os participantes de uma equipe real, inclusive seu líder, executam trabalho real em quantidades aproximadamente equivalentes. Líderes de equipes mantêm uma certa distância do grupo em função da sua posição, mas não fazem uso desta distância “para simplesmente se acomodar e tomar decisões”. Os líderes devem contribuir da forma que o grupo necessitar, exatamente como qualquer um dos seus participantes.

Além disso, líderes de equipes não delegam trabalhos desagradáveis aos outros. Quando riscos pessoais são altos ou se torna necessária à execução de um “trabalho braçal”, o líder da equipe deve tomar a dianteira.

Como líder, procure buscar atender as expectativas de sua equipe, pois dessa forma você estará em sinergia e com absoluta certeza terá a ‘equipe em sua mão’.

No módulo III veremos os seguintes tópicos: Como fazer da Equipe um sucesso, o Processo de seleção de uma Equipe, etapas do processo de seleção, técnicas de seleção (tipos de entrevistas), recrutamento interno, recrutamento externo e avaliação de desempenho e incentivos. Até Lá.