

FRANCISCO BITTENCOURT
Consultor do MVC

LÍDERES TAMBÉM INTEGRAM SUAS EQUIPES

Introdução

Quando se aborda o tema liderança e trabalho em equipe, em geral, observa-se o papel do líder como condutor de sua equipe e das particularidades do trabalho coletivo. Não se dá, via de regra, o tom, em relação à liderança, de mais um membro da equipe. Um membro privilegiado e singular, mas, sem dúvida, um componente entre tantos outros.

Questionar um líder sobre sua participação como membro da equipe, levantar seus sentimentos a respeito da sua visão como mais um componente, mas com a particular responsabilidade de conduzir os demais ao resultado, pode mostrar aspectos nem sempre registrados como significativos.

O entendimento do papel de um líder como componente de sua própria equipe nos remete à visão de Kanter¹, ao indicar as habilidades e sensibilidades essenciais, para que líderes se transformem no que denominou como "atletas empresariais":

- ◆ **Aprender a trabalhar sem apoiar-se na hierarquia;**
- ◆ **Saber como "competir" visando aumentar e não podar a cooperação;**
- ◆ **Operar com padrões éticos elevados;**
- ◆ **Ter uma certa dose de humildade;**
- ◆ **Desenvolver o foco nos processos;**
- ◆ **Ser multifacetado e habilidoso;**
- ◆ **Obter satisfação por meio de resultados.**

Esta visão de Kanter leva em consideração as questões relacionadas às pessoas, que, em sua visão foram, durante bom tempo ignoradas pelas grandes empresas (Crainer, *ibidem*).

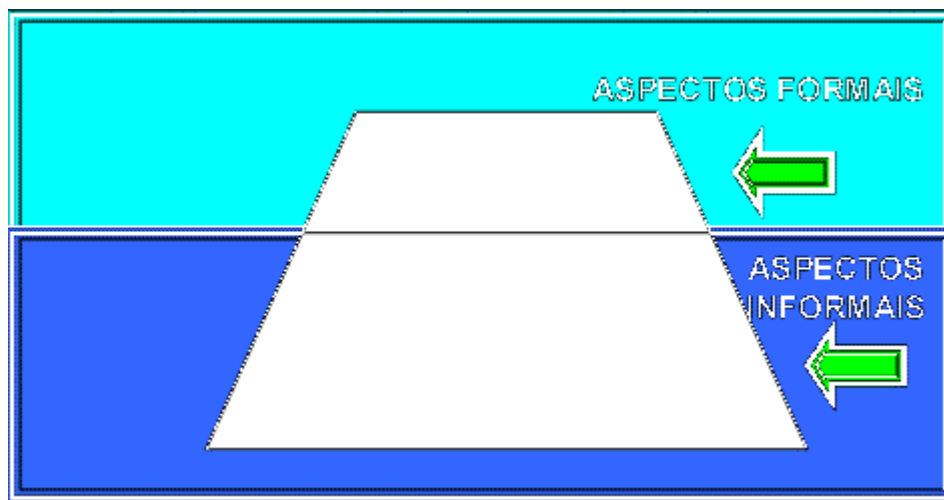
Ao assumir um papel integrado à sua própria equipe, o líder assume uma postura privilegiada, de crítico e participante ao mesmo tempo.

O exercício da liderança, nestas condições, exige uma percepção crítica acentuada do líder, capaz de estabelecer diagnóstico real da situação vivenciada, sem perder a autoridade da liderança, mas sendo capaz de praticar uma escuta eficaz (Rogers²) que permite decodificar a troca de mensagens entre ele e a equipe, sem perda de substância ou perda de significado. Líderes como membros da equipe

Segundo Lawler³, "a democracia é inevitável, até mesmo no local de trabalho, e as evidências levam a crer que esse sistema está se tornando cada vez mais uma realidade. Organizações hierárquicas são muito inflexíveis e rígidas para competir efetivamente no atual ambiente de negócios. Elas não atraem o capital humano certo, não produzem as competências essenciais e os recursos organizacionais certos. Como resultado, precisam ser substituídas por formas laterais de organização pesadamente baseadas em equipes, tecnologia da informação, redes, liderança compartilhada e funcionários engajados".

Esta visão leva a observar o quão importante é a postura do líder, que, sem abdicar de seu poder, sua autoridade e sua influência, fatores caracterizados pela função que exerce, consegue mergulhar a fundo no conhecimento das expectativas, dos sentimentos e de outras manifestações de sua equipe.

A visão do iceberg organizacional⁴ nos ajuda a compreender este papel:



Os aspectos formais da organização mostram seus recursos, sua tecnologia, seus objetivos, sua estrutura organizacional. São fatores conhecidos, com divulgação direta e espontânea. Na organização todos os conhecem.

Os aspectos informais da organização envolvem os valores que permeiam as atitudes e comportamentos de seus colaboradores, suas atitudes em relação à empresa, seus sentimentos em relação à empresa e suas lideranças, as interações informais que conduzem as relações interpessoais na equipe e as normas que regem a conduta das equipes na organização.

Ao se colocar como um membro do grupo, o líder passa a "mergulhar" nas águas geladas e conhece as dimensões reais deste iceberg. Ao efetuar este mergulho o líder assume alguns papéis e estes papéis têm uma relação objetiva com suas próprias atitudes⁵:

- ◆ **papel de contribuinte;**

- ◆ **papel de colaborador;**
- ◆ **papel de comunicador;**
- ◆ **papel de desafiador.**

Para melhor entender estes papéis, Parker identifica cinco funções, que podemos denominar como instrumentos de ação:

1. **planejamento;**
2. **comunicação;**
3. **riscos;**
4. **resolução de problemas;**
5. **tomada de decisões.**

Cada uma das funções apresenta uma relação característica em relação aos papéis desempenhados pelo líder. Para melhor consolidar esta reflexão é interessante verificar como o autor tratou esta relação:

No papel de contribuinte:

- *planejamento é feito de forma tática, com componentes específicos (não genéricos), é mensurável e apresenta um perfil conservador;*
- *a comunicação é sucinta, em geral é escrita, elaborada formalmente, é objetiva em suas abordagens e plena de detalhes;*
- *os riscos são calculados, o perfil das decisões é assumidamente conservador, prevê o desenvolvimento dos processos, há testes experimentais e pesquisas prévias antes da decisão;*
- *as soluções são adotadas com análises prévias, estruturadas e construídas com coerência, com fundamento em dados, pareceres técnicos e rigorosos em escolher recursos e objetivos a alcançar;*
- *a decisão tende a ser lógica, alinhada com a realidade, eficaz em termos de custo, prática, objetiva, consistente, coerente com o contexto.*

No papel de colaborador:

- *planejamento tem visão estratégica, é visionário (vislumbra opções futuras), é abrangente (visão global) e envolvente (abrange todo o campo do estudo ou ação);*

- *a comunicação é verbal, não necessariamente escrita, não estruturada e voltada para o espírito organizacional;*
- *ato de assumir riscos envolve uma visão liberal, aberta a todas as idéias dos membros da equipe, orientação para as metas, há aceitação dos riscos, com investimento no planejamento;*
- *discute o contexto em que o problema se insere, analisa cuidadosamente as implicações, dá crédito aos componentes da equipe para a decisão, apóia na obtenção de recursos necessários;*
- *como líder deseja o compromisso da equipe, propõe abertura a discussões com a equipe, decisões coerentes com as metas a alcançar, reexamina e dá feedback das decisões como líder, faz-se presente.*

No papel de comunicador:

- *planejamento envolve todo o conjunto (comunidade e temas), não encontra resistências das partes envolvidas e está coerente com o processo adotado pela equipe;*
- *a comunicação é calorosa e amigável, informal, usa o senso de humor, enfatiza as zonas de conforto, e dá importância à escuta eficaz (ouvidos atentos);*
- *ao assumir riscos, leva em consideração o impacto sobre o processo da equipe, verifica os riscos específicos conhecidos, discute as conseqüências e mantém um permanente feedback;*
- *envolve a equipe no processo de solução do problema, enfatiza a forma como as coisas devem ser feitas, gera conflitos pelas divergências, e prefere soluções onde todos compartilhem a ação;*
- *a decisão é participativa, com a adoção do consenso, prefere trabalhar com autonomia, investiga possíveis causas de resistência à decisão ou às mudanças implementadas.*

No papel de desafiador:

- *planejamento vislumbra a possibilidade de novas direções, amplia os objetivos iniciais, questiona a importância dos pontos abordados, tem perfil mais estratégico que tático;*
- *a comunicação é aberta, sincera, confrontadora, questionadora, prefere discutir os temas em reuniões, para compartilhamento das idéias;*

- *ato de assumir riscos está ligado diretamente à focalização de potenciais na equipe, incentiva o alargamento de fronteiras, investe na motivação, apóia as atitudes e maneiras que levem à qualidade;*
- *a decisão não é estruturada, busca a identificação do problema real, analisa cuidadosamente as questões que o envolvem, examina a fundo os dados disponíveis, estudando a relação custo-benefício;*
- *a decisão se caracteriza pelo fundamento legal, pela postura ética, pela correção em relação aos padrões vigentes e que tragam novas contribuições ao universo da equipe e da liderança.*
- *desempenho do líder no gerenciamento de sua equipe deve ser percebido como um complemento à sua ação, e não entendida como uma função diferente. O líder conquista sua posição como tal a partir de uma eficaz movimentação como gerente de sua equipe de trabalho – exercendo de forma coerente o poder que dispõe, usando de maneira adequada sua autoridade e praticando a influência para que os resultados sejam alcançados.*

Conclusão

Bennis⁶ define que "liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil... ***Gerenciar é lidar com a complexidade... Liderar é lidar com a mudança***".

Diante de sua equipe de trabalho, um líder deve estar preparado para buscar as fontes de informação e conhecimentos suficientes para agregar valor à sua busca produtiva de resultados, sem descuidar-se da multiplicidade de interferências que se farão sentir e notar em sua ação produtiva. Ele deverá se preparar para a mudança, de forma a antecipar-se a determinadas alterações de rumo (proagir e não reagir a elas).

Um líder deve estar consciente que os problemas e as ocorrências em sua área de atuação não acontecem de forma linear, ou, usando uma linguagem matemática, em progressão aritmética, e sim que a incerteza fará parte de seu cotidiano. Cabe a ele aprender com os fatos que interferem em sua realidade, entender os seus erros como base de aprendizados futuros e ser o agente de transformação do aprendizado de sua equipe.

KANTER, Rosabeth Moss. Quando os gigantes aprendem a dançar, apud CRAINER, Stuart. Os grandes pensadores da administração. SP: Futura, 2000.

2- ROGERS, Carl, apud KAPLAN, Burton. Comunicação Estratégica. SP: LTC, 1992.

LAWLER III, Edward. A era do capital humano finalmente chegou, apud BENNIS, Warren et alii . O futuro da liderança. SP: Futura, 2001.

WENDELL L. FRENCH, Wendell L., BELL Jr., Cecil. Organizational Development – Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall, 1973

PARKER, Glenn. Team Players Teamwork. SF: Jossey Bass Publishers, 1996

BENNIS, Warren. Afinal o que fazem os líderes – a nova face do poder e da estratégia. RJ: Campus, 1999.

Obs.: Material retirado do programa Liderança Empreendedora.