

INFLUÊNCIAS DO ESTILO GERENCIAL NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL



Wagner Siqueira

Direitos desta edição reservados ao
Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro
Rua Professor Gabizo, 197 – Tijuca
20271-064 – Rio de Janeiro – Brasil

1ª Edição – 2013

PROJETO GRÁFICO

Natan Tomé (CRA-RJ)

IMPRESSÃO

Bomerangue Indústria Gráfica e Comércio LTDA-ME

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECÁRIA JULIA TITO (CRA-RJ)

S632i Siqueira, Wagner.
Influências do Estilo Gerencial na Comunicação
Empresarial/Wagner Siqueira. – Rio de Janeiro: Conselho Regional de
Administração do Rio de Janeiro, 2013.
34p.

ISBN: 978-85-99386-07-1

1. Comunicação Empresarial. 2. Administração. I. Siqueira,
Wagner.

CDU 658:005.57

WAGNER SIQUEIRA

**INFLUÊNCIAS DO ESTILO GERENCIAL NA
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

1^a edição



**Rio de Janeiro
2013**



Sumário

1. Competência interpessoal e Comunicação.....	4
2. Como você vê o ser humano?.....	6
3. O gerente como líder de pessoas e de equipes.....	15
4. Conclusão.....	29

1

Competência Interpessoal e Comunicação

Eé possível que, como a grande maioria de seus colegas de trabalho, você também atribua à comunicação deficiente um lugar de destaque dentre as causas ou obstáculos que impedem sua organização de alcançar níveis mais elevados de resultados.

É este o diagnóstico praticamente unânime, segundo as mais diferentes pesquisas que permeiam as realidades organizacionais, envolvendo dirigentes, estudiosos e operadores empresariais em todo o mundo.

Acontece que a maioria também pode estar errada. O equívoco está em confundir efeito e causa. A comunicação deficiente é sintoma, cuja origem está no estilo gerencial que os executivos, gerentes, supervisores e colegas praticam ao se relacionarem uns com os outros, com os colaboradores, pares e superiores.

De fato, o que acontece numa organização quando os seus integrantes concluem que o problema está na comunicação deficiente? Duas coisas pelo menos: o número e a duração das reuniões, bem como o número de participantes delas, aumentam de imediato. Todos os membros da organização se tornam “reunientes”, mas não conseguindo tornarem-se bons ouvintes e menos ainda comunicadores interpessoais, agravam o problema.

A outra consequência é a multiplicação do número de cópias e de destinatários de documentos; é quando talvez “se prove” a absoluta necessidade de máquinas copiadoras mais ágeis e poderosas.

Porém, a despeito de tais providências, a comunicação empresarial não melhorará. É que elas não ferem a essência do problema: o estilo gerencial dominante na organização. Cabe, então, perguntar: que pode o operador das organizações fazer para mudar ou aperfeiçoar o seu estilo gerencial?

Fico em três variáveis individuais que podem afetar diretamente o estilo gerencial e, por conseguinte, a comunicação empresarial. Essas variáveis são a prontidão para dizer (dar *feedback*), a prontidão para ouvir (receber *feedback*), e a competência pessoal para fazê-lo de forma a buscar a excelência de comunicação precisa e eficaz.

2

Como você vê o ser humano?

O clima de comunicação do gerente com sua equipe de trabalho não é determinado apenas pelas políticas e normas praticadas pela organização, mas também pela maneira, muitas vezes sutil e inconsciente, de como o gerente percebe o comportamento do ser humano na situação de trabalho individual ou coletivo.

Você já parou para refletir sobre a sua visão do ser humano?

Qual é, em sua opinião, a essência do ser humano?

É, por natureza, interessado ou interesseiro? Leal ou falso?

Grato ou ingrato? Empenhado ou comodista? Trabalhador ou preguiçoso?

São poucos os gerentes que chegam a formular com nitidez a maneira como vêm as pessoas na situação de trabalho. Quando chamados a isto, eles adotam uma posição sobretudo contraditória. Muitos afirmam que as pessoas que cooperam com eles são responsáveis, enquanto os que competem com eles são oportunistas. Isto revela um preconceito, pois estabelece uma predisposição distinta para

cada indivíduo e estratifica a dualidade e até a pluralidade da natureza humana.

No entanto, muito pelo contrário, *“a natureza humana é permanente e universal”*, como afirma com sabedoria Lévy Strauss. Apenas reagimos de maneira diferente a estímulos apreendidos em decorrência de processos de socialização a que somos expostos nas muitas etapas de nossas vidas.

Talvez a maioria dos gerentes concorde com esta formulação, mas só uma ínfima minoria comporta-se de acordo com ela. É grande a defasagem entre o dizer e o fazer, a intenção e a ação, a teoria e a prática, os valores proclamados e os valores reais, a palavra e o gesto. E é exatamente aí que residem muitas distorções praticadas pelo gerente em interação com sua equipe.

Estou convencido de que muitas políticas e práticas adotadas nas organizações são conflitantes com a natureza humana. Na verdade, o importante não são tanto as práticas adotadas por uma organização, mas o conjunto de suposições ou de pressupostos que se adota sobre o comportamento do ser humano no trabalho. A forma de pensar condiciona significativamente o comportamento. A teoria, ou seja, o conjunto de concepções e de pressupostos sobre a vida tem uma importância decisiva na maneira como cada gerente percebe o mundo e assim se comporta. Mais do que tudo: se comunica.

Os gerentes são extremamente suscetíveis a reações emocionais não conscientizadas que interferem na sua ação como líderes de pessoas e de equipes, líderes de programas e tomadores de decisão.

O mundo dos negócios é avesso à expansão do profissional enquanto indivíduo e pessoa. Não raro, sufoca os sentimentos e os considera demonstrações de fraqueza ou de amadorismo ou, o que é pior, cada vez mais desumaniza as organizações e as transforma em verdadeiros feudos empresariais habitados por homens e mulheres sem alma.

O ser humano é racional, mas que só é capaz de realizar-se em toda sua inteireza se admitir como natural a influência das emoções e das suposições inerentes ao seu comportamento. A ação do ser humano é constituída por razão e emoção em permanente processo de influência recíproca. Dificilmente um gerente procederá a uma avaliação serena e justa de quaisquer circunstâncias se não estiver consciente dos pressupostos que estimulam a sua visão sobre a natureza humana no trabalho e na vida em geral. As pessoas são psicológicas, não são lógicas como os computadores.

As diferentes dimensões da gestão empresarial são peças de uma só engrenagem. As concepções dos dirigentes sobre o comportamento dos recursos humanos a seu dispor formam a cultura prevalecente das relações organizacionais. Portanto, a questão essencial, que deve ser levada em conta por aqueles que exercem nas organizações os papéis e funções gerenciais, consiste em tornar claras as suas ideias, implícitas ou explícitas, conscientizadas ou não, de como obter resultados através de pessoas, de como se comunicar com seus colaboradores e interlocutores em geral.

Devemos ter sempre presente que muitas das ideias e práticas dominantes no mundo dos negócios são inteiramente inadequadas aos anseios, às expectativas, aos conhecimentos e aos valores dos profissionais da atualidade, da mundialização da economia, da globalização planetária e da valorização do capital intelectual. Esquecer-se disso nos leva, como consequência inescapável, a resultados cada vez mais pífios no desempenho das organizações.

2.1. O gerente também é gente!

Muitos gerentes se perguntam se eles próprios e suas organizações serão capazes de atender à demanda crescente da sociedade por produtos e serviços cada vez melhores. Envoltos

por um permanente turbilhão de mudanças, sentem-se ator-doados pela incerteza e a ansiedade.

A vida das organizações é cada vez mais agitada e inesperada, cheia de ambiguidades ainda não respondidas, relacionadas com os limites de adaptação do ser humano à mudança permanente.

As velhas formas de adaptação pessoal e organizacional, eficazes para atender às demandas de um ambiente estável, não funcionam frente ao dinamismo e às instabilidades dos tempos atuais.

Quanto maior o grau de mudança, maior a necessidade de planejamento, caso contrário, as práticas do passado acabam por forjar um futuro pouco competitivo para as pessoas e as empresas.

O planejamento torna-se ainda mais importante quando lembramos que quanto maior a incerteza maior é a probabilidade de as soluções de hoje estarem equivocadas. O que funciona está obsoleto!

Mais do que nunca, a adequada percepção do amanhã é o que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. E a melhor maneira de antecipar-se ao futuro é pela compreensão do presente.

Como preparar as organizações para que sejam capazes, de modo contínuo e consciente, de vivenciar o processo evolutivo?

Não basta recompor as fraturas institucionais causadas pela rigidez excessiva. Não é mais possível tentar a ressurreição organizacional através de intervenções meramente estruturais, choques tecnológicos, enxugamento de funções ou objetivos, ou simplesmente pela demissão em massa de colaboradores em mais um ***downsizing*** equivocado.

Identificar uma necessidade de mudança organizacional não credencia ninguém a realizá-la. O problema para os gerentes

de hoje é se eles dispõem dos recursos e habilidades para liderar o processo de renovação de suas organizações, visando a adaptá-las aos desafios do futuro.

A organização que cresceu em tamanho também amadureceu?

Enquanto o desenvolvimento dos recursos tecnológicos se faz à velocidade dos foguetes, a mentalidade prevalecente nas culturas organizacionais é contemporânea dos carros de boi. A comunicação empresarial reflete essa realidade equivocada e contraditória.

Como se comporta o Homem em meio a tamanhas disparidades, convivendo em tal paradoxo? Particularmente nessa era de tantas inovações tecnológicas, a maturidade organizacional requer adaptabilidade, flexibilidade, saúde e identidade. Acima de tudo, respeito ao DNA da organização.

A questão inclui um novo conceito, uma nova visão de poder, um novo sistema de valores organizacionais, uma filosofia gerencial baseada em ideais que dignifiquem o ser humano, que paulatinamente substituam a interação mecanicista e despersonalizada dos valores da burocracia e da tecnocracia insensíveis.

Goethe nos diz que “o técnico puro é mais perigoso do que um político leviano, porque é um alienado com poder”. Como o gerente escapa dessa cilada, em que a mitificação da técnica possa lhe servir de fachada para justificar os seus desígnios de poder e de mando?

As pessoas estão cansadas de fingir e de representar. Anseiam por uma comunicação autêntica e aberta. Querem influenciar no conteúdo de seu trabalho e no desempenho de sua organização. Querem uma oportunidade para contribuir. Exigem independência e autonomia e esperam ser recompensadas. São motivadas pelo prazer que o seu trabalho lhes

proporciona, e esperam respeito e compreensão em virtude de suas necessidades de autodesenvolvimento. Querem uma oportunidade para aprender, mudar e crescer. São atraídas por situações de trabalho em que haja abertura e confiança, franqueza e autenticidade. Querem participar, integrar o time que vence, desejam colaborar, sentirem-se importantes e reconhecidas. Desejam uma lógica de argumentação hígida, franca e transparente.

Os gerentes devem ser capazes de controlar as suas forças emocionais e conscientizar-se quanto aos pressupostos que determinam o seu próprio comportamento.

As ansiedades que muitas vezes parecem estar fora de mim, de você, de nós, na verdade, estão dentro. O mundo percebido é fonte e limite do comportamento humano. A forma como fotografamos a realidade que nos cerca define o nosso comportamento como indivíduos e profissionais.

Os gerentes de todos os níveis precisam aprender a administrar as próprias autoconcepções, as autoimagens e, por que não dizer, as autoilusões que condicionam o seu desempenho e a qualidade da comunicação que utilizam com seus interlocutores. Quando são capazes de identificar a sua própria realidade, passam a dispor de competência para controlar a sua sombra emocional.

Chegam, assim, ao autoconhecimento e compreendem as repercussões de seu comportamento e o impacto que elas produzem naqueles com os quais se relacionam – em seus subordinados, em sua equipe, na organização em que atuam, na família, na sociedade.

2.2. Desenvolvimento do indivíduo – o primeiro passo para uma melhor comunicação empresarial

O primeiro passo para um processo mais eficaz de comunicação empresarial se dá com o desenvolvimento individual. O

indivíduo transformado incorpora um novo significado para a sua própria vida - ao que lhe acontece, aos resultados obtidos e às interações com as demais pessoas.

Logo passará a aplicar novas atitudes e comportamentos no seu relacionamento interpessoal. Ele passa a dispor de uma base de julgamento mais objetiva para a tomada de decisões e para a intervenção visando às mudanças da organização e das relações a que pertence. Assim, ele próprio constituir-se-á num exemplo a ser seguido. Tornar-se-á um ouvinte atento sem, no entanto, comprometer-se. Será capaz de dar e de receber *feedback* sem destruir relações, mas otimizá-las.

Continuamente está disposto a ensinar aos outros o que sabe e, simultaneamente, assumirá uma atitude de disposição a aprender.

Ajudará aos interlocutores a se livrarem de seus maus hábitos e atitudes preconceituosas e arraigadas em direção a uma nova postura descontaminada de ressentimentos provenientes do passado.

A avaliação de desempenho é um das mais importantes pontos que a organização dispõe para possibilitar o desenvolvimento individual tanto do gerente quanto dos membros de sua equipe. Aliás, este é um de seus objetivos precípuos, quando se aplica exclusivamente à realização de objetivos comportamentais - e não apenas secundarizando, mas transferindo para outros sistemas de recursos humanos distintos a busca do cumprimento de objetivos de natureza administrativa.

Infelizmente, repita-se à exaustão, a avaliação de desempenho fracassa na maioria das organizações, não só pela equivocada mistura que se faz de objetivos comportamentais e administrativos, mas também pela predominância desfocada desses em detrimento daqueles. Raramente contribui para o aprimoramento da comunicabilidade dentro das organizações.

2.3. O indivíduo e o profissional

O comportamento do ser humano na situação de trabalho é a expressão manifesta das percepções que, como indivíduo, ele faz da realidade. Identificar a dinâmica dos valores, crenças, opções éticas, necessidades, aspirações, expectativas, conhecimentos e interesses que delineiam essas percepções é condição necessária – se bem que não suficiente – para que o gerente torne-se capaz de imprimir maior objetividade à sua comunicação nas interações de trabalho.

O mundo das percepções condiciona preponderantemente o comportamento. Assim, se o gerente pretende tornar o seu desempenho mais efetivo, agregador e colaborativo, integrador e facilitador do trabalho em equipe, ele precisa identificar, compreender e administrar, antes de tudo, as teorias e conceitos – conscientes ou não – que o embasam, desenvolvidos paulatinamente através de vivências e experiências pessoais que o tornam um ser humano singular, exclusivo.

O conceito pessoal que o gerente tem da vida e da natureza do homem, as expectativas que desenvolve pela convivência com os outros e a sua autopercepção definem as fontes e os limites da forma como se comporta na vida social e no trabalho, na família e no conjunto da sociedade, exercendo os mais variados papéis.

As questões suscitadas pelo “eu-oculto” referem-se à pessoa como tal, dissociada da representação de seu papel social. A capacitação do indivíduo no desempenho de seu papel requer preliminarmente uma crescente percepção objetiva da pessoa a respeito de si própria. Para ser competente como líder, o gerente precisa ser também competente como pessoa.

A explosão do conhecimento e a complexidade avassaladora das organizações são imperativos da profissionalização da gestão. As organizações inteligentes não podem fazer qualquer concessão ao amadorismo. Alguém já disse: “o único que pode ser Amador é o Aguiar, fundador do Bradesco”.

A profissionalização do gerente significa a implementação de uma estratégia educacional planejada e sistemática de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que levem a pessoa ao domínio da expertise profissional como gerente.

Se for verdade que a competência gerencial depende muito do indivíduo competente como pessoa, é também irretorquível que o indivíduo despreparado alcançará muito pouco por melhor que seja como ser humano. A liderança precisa ser ensinada e aprendida, assim como o conteúdo ocupacional do cargo.

É um equívoco comum julgar que somente investir em desenvolvimento individual ou em desenvolvimento gerencial garante, *per se*, resultados ao desenvolvimento das organizações.

O gerente como líder de pessoas e de equipes

3

As ciências do comportamento humano nas organizações têm assumido duas orientações principais.

Bem, será que é isto mesmo que acontece no Brasil, tanto em suas metrópoles como em seus rincões? Não é isto que um olhar atento comprova em muitos ambientes acadêmicos, pelo menos para uma parcela substantiva de formandos e formados! O raciocínio abaixo clareia o ponto nodal da discussão que vou apresentar em seguida.

Uma enfatiza a identificação do estilo gerencial, que possa alcançar melhores resultados e construir um clima positivo nas relações de trabalho. A outra se refere à transferência de processos, valores, conhecimentos e habilidades utilizadas por gerentes eficazes em diferentes situações de trabalho, com as mesmas repercussões positivas. Busca assim a generalização do processo de aprendizagem gerencial como uma competência a ser adquirida.

O estágio atual do desenvolvimento das ciências sociais aplicadas ao comportamento humano no trabalho nos permite afirmar que, se as gerências se valessem dos conceitos, processos, estilos e métodos praticados por líderes bem-sucedidos, o potencial do ser humano disponível nas organizações seria muito melhor aproveitado.

A competência gerencial pode ser aprendida, por meio de aprendizagens do gerente como indivíduo, do indivíduo como profissional, do gerente e do indivíduo em sua equipe de trabalho, da interação com outras equipes no conjunto da organização e no universo da sociedade.

No transcurso de nossas vidas, continuamente estabelecemos objetivos e tentamos alcançá-los. Alguns destes objetivos são conscientes e claramente definidos; outros não são tão nítidos, nem conscientes. Alguns objetivos são pessoais, alguns dizem respeito a relações com outras pessoas e muitos são relacionados às organizações às quais estamos associados. Administrar as nossas vidas de modo a lidar conosco mesmo, com os outros e com os dilemas organizacionais é uma tarefa interminável, que atravessa toda a nossa existência.

Todo comportamento humano é motivado. Por isso, é preciso que o indivíduo no seu papel profissional, no desempenho da função gerencial, seja capaz de identificar e diagnosticar os motivos que embasam os seus comportamentos para tornar-se mais objetivo na sua ação como líder de pessoas e de grupos, e tomador de decisões para consecução de resultados.

Qualquer indivíduo desempenha vários papéis distintos no decorrer de um determinado dia - você é pai/mãe, esposo/esposa, vizinho, cliente, amigo, subordinado, superior. O modo como nos conduzimos na representação de cada um desses papéis e que habilidades exercitamos no desempenho deles dependerá de várias circunstâncias e de todo um processo de construção dessas relações.

Como cada papel deve ser desempenhado? Que competências devemos desenvolver? Quais são as expectativas dos outros? Qual é a situação e quais os seus requisitos? Como tudo isto se integra aos nossos objetivos? Como temos nos relacionado até agora? Qual é o nosso objetivo existencial? O que estamos tentando alcançar? Qual é o nosso propósito?

Estas são perguntas que cada indivíduo faz a si próprio em um momento ou em outro, às vezes calmamente, de uma maneira contemplativa, e outras frente a incertezas ou ansiedades. São questões muito antigas, formuladas ao longo de cada momento do percurso existencial. Por isso mesmo essenciais, se quisermos dirigir a nossa vida e desempenhar melhor a nossa ação gerencial.

Na medida em que as relações organizacionais tornam-se complexas, surge uma preocupação progressiva por parte da gerência a respeito de como os recursos humanos podem ser mais eficazmente utilizados para a realização produtiva, tanto de objetivos organizacionais como individuais.

Os conflitos entre as necessidades individuais e a realização dos objetivos organizacionais têm sido, de longa data, uma das principais preocupações daqueles que ocupam cargos gerenciais e dos que atuam no estudo das ciências do comportamento. Eis aí uma questão que a teoria das organizações está longe de solucionar.

É preciso que se discutam essas questões, como também os graus de autonomia e de participação dos empregados *versus* os sistemas de controle que sobre eles são exercidos.

As organizações têm de alcançar resultados concretos, mas isto só se faz com colaboradores que compreendam, envolvam-se e estejam engajados tanto para realizar os próprios objetivos individuais como os organizacionais. A realização de uns se faz pela realização dos outros. É inútil pensar que sejam os mesmos, mas podem perfeitamente ser compatibilizados dependendo dos estilos gerenciais praticados no ambiente de trabalho. O integracionismo, isto é, tentar fundir os objetivos organizacionais e os das pessoas como se fossem os mesmos é uma das mais relevantes causas de deformação do humanismo na realidade do cotidiano da vida empresarial, que implica, dentre outros, na manipulação ética e na submissão do ser humano.

Relacionar-se e trabalhar com pessoas é essencial à nossa vida, na família e na organização, no conjunto da sociedade, no cotidiano de nossas existências.

Cada um de nós busca satisfazer o desejo, obtendo um sentido para a vida não só de valor pessoal como de importância, especialmente por intermédio da resposta que conseguimos das pessoas com as quais nos relacionamos, pelas quais estamos interessados e cuja aprovação e apoio valorizamos. Os grupos de interação face a face, aos quais dedicamos maior parte de nosso tempo, são os mais importantes para nós. São os nossos circunstantes, as pessoas significativas a quem prestamos contas, de quem recebemos e damos satisfações e cujas avaliações temos em alta consideração.

Quando o líder está consciente das necessidades individuais e das diferenças existentes em situações interpessoais e reconhece as potencialidades que subsistem nas diferenças individuais pode com certeza contribuir muito para que cada colaborador se realize como profissional.

Os gerentes que conhecem a tarefa a ser cumprida, mas também são sensíveis às necessidades e aos sentimentos dos colaboradores, conseguem realizar mais do que aqueles que estejam apenas interessados na consecução de resultados.

É preciso que o gerente desenvolva a habilidade de compreender as diferenças e as similaridades entre os seus colaboradores. As diferenças podem causar medo, preconceito e distanciamento. Também podem criar amizade, colaboração, eficácia e sinergia. As pessoas podem integrar-se por semelhanças, mas também por diferenças, desde que tenham propósitos comuns complementares, que sejam capazes de trabalhar cooperativamente e de forma solidária.

O gerente eficaz sabe que para otimizar os objetivos organizacionais é preciso também desenvolver nos colaboradores padrões adultos de autocontrole, de autodireção, de comuni-

cação eficaz. Focaliza as necessidades de liberar o potencial das pessoas, que podem fazer as coisas de uma maneira diferente, e encará-las de forma igualmente diferente. O trabalho em equipe é bem mais profícuo quando cada pessoa estabelece seus objetivos no sentido de combinar seus próprios motivos e necessidades com os de seus circunstantes e os da equipe que se integra.

A compreensão de si próprio é de importância fundamental para que possamos dirigir a nossa própria vida.

A autopercepção da própria realidade, a compreensão da necessidade de automudança, a conscientização do gap entre o que se é e o que se deveria ser são os principais estimuladores do crescimento do indivíduo e da equipe.

A realidade se transforma mais facilmente, quando o próprio indivíduo comprehende que antes de exigir a mudança nos outros ele próprio precisa realizar a sua própria mudança.

Cada indivíduo traz para um relacionamento particular um conjunto peculiar de necessidades que o influencia. Porém, as necessidades individuais são frequentemente ocultadas pelo impulso para realizar a tarefa ou pela prática de padrões comportamentais, hábitos e costumes arraigados na cultura da organização.

Uma inadequada autopercepção do gerente como pessoa com certeza dificulta a realização de uma vida pessoal feliz e de autorrealização, assim como também compromete o seu desempenho como profissional.

Os danos que as organizações sofrem pela falta de realização plena do ser humano não têm como ser avaliados. Ainda não adquirimos conhecimento para tolerar a fraqueza do ser humano, e, muito menos, aprendemos a conter e a administrar as nossas emoções. Mas já aprendemos a tornar o homem pior. No mundo das organizações, adquirimos conhecimento de como controlar os outros, de como submetê-los aos nossos

desejos, enfim, de como desumanizá-los. Na política, há muito sabemos como destruir o homem psicológica e moralmente, devastando a sua personalidade.

Em contrapartida, o estágio do conhecimento hoje disponível também nos permite ser mais capazes de compreender melhor o relacionamento de um indivíduo com outros para o desenvolvimento do nosso próprio senso de autoestima, de solidariedade e de autorrealização.

É necessário permitir ao indivíduo compatibilizar as suas contribuições aos objetivos organizacionais, integrando-os. Não que os objetivos do indivíduo sejam os da organização. Não! Os objetivos das organizações é que devem ser realizados por meio dos objetivos das pessoas que as integram. Afinal, as organizações nada mais são do que uma ficção jurídica; elas só existem porque existem as pessoas que as integram e as constituem.

É necessário que o gerente desenvolva a habilidade de perceber com maior acuidade a realidade que o envolve, melhorar a sua capacidade diagnóstica do ambiente que o cerca e também compreender que, ao superar tais limitações, pode liberar na plenitude o seu próprio potencial e o de seus colaboradores.

O objetivo é o desenvolvimento do indivíduo, que cresce como pessoa e profissionalmente, pelo desempenho de seus papéis e por relacionamentos adequados no trabalho.

O gerente precisa aprender a aprender. Precisa aprender a conviver com o novo e com a mudança, com o transitório e com o que deve ser permanente, assumindo o seu papel de educador como uma estratégia mais adequada de obter resultados.

A fim de implementar uma comunicação eficaz, o gerente precisa ter consciência da impressão que realmente causa nos subordinados, nos colegas de mesmo nível e nos superiores, por que ele os afeta dessa maneira e quais são alguns dos motivos que o levam a tratá-los da forma como o faz.

Antes de poder lidar sensivelmente com os outros, ele precisa tornar-se muito mais objetivo consigo mesmo. Elevar-se como pessoa a um nível consideravelmente superior de autoconsciência e de autoaceitação, predispondo-se à automudança.

A não ser que assim o faça, o gerente construirá um bloqueio no processo de liberação da motivação reprimida, que existe potencialmente no ambiente de trabalho. Os colaboradores não se sentirão à vontade em autodirigir-se e autocontrolar-se se estiverem pensando que o seu superior pode reafirmar, a qualquer momento, as práticas e precedentes de desatenção que foram utilizadas por tanto tempo nos ambientes organizacionais.

Por que, nas últimas décadas, tem ocorrido o que parece ser uma lenta, mas contínua deterioração da atitude do empregado em relação ao trabalho? Por que a comunicação empresarial aparenta ser cada vez de pior qualidade a despeito dos recursos tecnológicos de que hoje se dispõe?

Por que a quantidade de trabalho realizado em nossas organizações está cada vez mais desequilibrada? Por que a qualidade e a produtividade parecem estar diminuindo? Por que tantos programas de reengenharia e de qualidade total, ***downsizing e empowerment*** estão objetivando justamente assegurar padrões de produtividade adequados?

O trabalho, obviamente, é realizado por um indivíduo. Mas os seres humanos descobriram há muitos anos que muito mais podia ser realizado se o trabalho de dois ou mais indivíduos fosse combinado em série ou em paralelo. Assim, por meio de sucessivos refinamentos, homens e mulheres trabalhando em conjunto, mais ou menos sistematicamente, foram capazes de levar o mundo ao estágio em que hoje se encontra.

De uma maneira geral, as teorias clássicas do trabalho e da organização evoluíram no transcorrer de vários séculos, ao longo de linhas de pensamento e de ação mais ou menos paralelas.

A aceitação do desvio das expectativas organizacionais como uma manifestação da motivação humana foi reconhecer que os trabalhadores tinham que ser postos em consideração. A sociedade organiza-se em torno do trabalho e não em torno do capital. E, portanto, é em torno do trabalho que a sociedade será mais bem compreendida, desenvolvida e transformada.

A administração científica, uma invenção social que, de uma maneira diferente foi capaz de relacionar os trabalhadores com a organização, ocupou um lugar de destaque em mais uma etapa na sucessão de sistemas de trabalho, que incluíram a escravatura, a servidão e a burocracia.

Apesar de violentas resistências e lutas intensas, os próprios trabalhadores alcançaram um maior nível de consciência e estabeleceram uma unidade em torno dos seus sindicatos, com os quais puderam forçar melhorias tanto nas condições de trabalho como nas compensações materiais e financeiras que obtêm em contraprestação ao trabalho que realizam.

O questionamento neste primeiro quartel do novo século não se faz ao trabalho, mas ao emprego. Pelo menos nos termos em que o temos praticado nos últimos 250 anos. Há um ***réquiem*** para o emprego, que, certamente, já vem ocasionando a redefinição do trabalho nos termos em que até hoje o concebemos, que teve como origem os primórdios da Revolução Industrial.

As questões salariais e trabalhistas são parcialmente constituídas pelas mudanças de nosso ambiente tecnológico, pelos equipamentos e maquinários por meio dos quais as tarefas são realizadas, pela nova realidade social imposta pela globalização.

O problema de viver o trabalho encontra a sua solução dentro de nós mesmos. Isto é realidade tanto para o exe-

cutivo quanto para o empregado mais modesto. Não depende apenas de quanto dinheiro, de quanto espaço de trabalho, de quanto de produção ou de quanto lucro, mas do significado do próprio trabalho em si.

As nossas atitudes com relação a nós mesmos e com relação ao mundo exterior nunca estão completamente livres de limitações.

Como é que nós podemos ser livres? O mundo do trabalho é sempre limitante. Às vezes, é como se estivéssemos em uma caixa, conseguimos escapar dela e depois verificamos que criamos outra caixa para nós mesmos. A caixa é uma companheira inescapável, uma limitação psicológica que precisamos aprender a compreender e a lidar com ela para que possamos manter o mais alto nível e um eficaz desempenho.

Dentre as limitações que nos cercam, algumas são autoimpostas e outras o são pela organização e pela sociedade. Quais são as suas? Quais são as de seus subordinados? E as de seus colegas e superiores?

Sempre existirão limitações e controles no nosso trabalho e nas nossas vidas, venham elas de fora ou de dentro. O importante é a forma como lidamos com as novas liberdades e com os novos desafios, como administrarmos as limitações, como superamos os nossos limites, da serenidade de que dispomos para vencer barreiras reais ou ilusórias. Qual tem sido a sua experiência pessoal? É preciso aprofundar a sua reflexão sobre essas questões.

Você precisa desenvolver a competência para compatibilizar a satisfação de necessidades aparentemente contraditórias. Por um lado, a necessidade de segurança e, por outro, a necessidade de iniciativa e autonomia. Essa aparente contradição pode gerar em você um conflito. Como você equilibra ambas as necessidades? Eis aí outra questão que precisa ser mais bem conscientizada por você para o desempenho de seu cotidiano gerencial.

É claro também que a insatisfação com o *status quo* e o inconformismo com a realidade podem ser sintomas de que o indivíduo aspira crescer e se desenvolver, deseja participar e contribuir mais do que lhe está sendo permitido.

Qual é a sua postura em face dessas circunstâncias? Acomoda-se? Desiste? Bate de frente? Contorna?

É preciso que você aprimore a sua competência pessoal, identifique o seu estilo de liderança frente a tais situações e saiba quais as repercuções que ela ocasiona nos circunstântes, que influências exercem sobre a forma como você se comunica.

Como você age ou reage? Existem limitações úteis ao individuo? À organização? À sociedade? De que natureza? Quando as limitações deixam de ser úteis? Como você costuma lidar com limitações inúteis? Quais os perigos de contemporizamos com a inutilidade? Como você se comporta? Banaliza-a? Irrita-se? Contorna-a?

A conscientização de seu estilo de liderança e o desenvolvimento de habilidades gerenciais necessárias para a superação de tais situações são imprescindíveis à sua eficácia gerencial, de seus colaboradores e de sua equipe de trabalho.

Dificilmente o gerente considera como sua a responsabilidade do mau desempenho do subordinado. Tem a tendência a procurar as causas em toda a parte, particularmente no comportamento do próprio subordinado, recusando-se a considerar a hipótese óbvia de poder ser ele próprio – gerente – o principal responsável em decorrência da utilização de estilos inapropriados de gestão.

Quando os subordinados não reagem em consonância com as expectativas desejadas, a tendência normal é a censura ou a reprimenda. Procura-se a justificação para o mau desempenho no despreparo, na falta de colaboração ou na indolência dos subordinados, mas não na incapacidade de os gerentes utilizarem conceitos e práticas de gestão que os motivem pelo próprio trabalho que realizam.

A previsibilidade do comportamento humano é diretamente proporcional à adequação das concepções em que se fundamenta. Na realidade, não há como definir expectativas ou fazer previsões de comportamento dissociadas de um conjunto de suposições sobre a natureza humana. Todas as decisões e ações gerenciais baseiam-se em concepções que eles próprios tenham sobre o comportamento do ser humano no trabalho.

Se não nos conscientizarmos dessa realidade, insistindo no equívoco de que gerência é uma arte ou uma coisa prática, os resultados continuarão sendo medíocres, como, aliás, o é o exercício de praticamente todas as funções gerenciais praticadas no universo da sociedade e no mundo das organizações. Não se aprimora a competência gerencial simplesmente criticando os subordinados por não se comportarem segundo as expectativas desejadas ou as previsões formuladas, mas, antes de tudo, aperfeiçoando os estilos gerenciais praticados por aqueles que detêm as funções de direção, supervisão e controle.

3.1. Qual o nível de conscientização de sua equipe de trabalho?

Para identificar a cultura de uma equipe de trabalho é indispensável analisar o comportamento, os valores e as atitudes de seu gerente em interação com seus colaboradores.

Quando uma equipe se encontra numa fase inicial, digamos empreendedora, o gerente é a sua principal fonte de energia, como se fosse o seu gerador elétrico. Ele tem a garra, dá o tom, define o ritmo. Mergulha na solução de todos os problemas. Está em todas, puxando, empurrando, buscando consenso e a integração.

Em uma fase mais estruturada, o gerente se preocupa mais com a sua posição na equipe e na organização. Mede o seu sucesso pelo prestígio e o status que desfruta junto ao poder. Não se arrisca, avalia vantagens e desvantagens de suas decisões

para só então assumir as que lhe sejam evidentemente óbvias e favoráveis. Trabalha muito com as práticas e precedentes, com o que já deu certo, com o politicamente perfeito.

Já o gerente que busca de forma dinâmica a excelência da equipe de trabalho tenta no seu cotidiano aplicar os conceitos da ciência do comportamento humano para alcançar objetivos e metas legitimados por decisões participativas e de consenso.

Um dos principais desafios das organizações é saber como maximizar a contribuição individual. As maneiras pelas quais a equipe de trabalho estimula a contribuição dos indivíduos para realizar os objetivos organizacionais talvez possam responder ao problema suscitado por este desafio.

Os conflitos entre as necessidades individuais e a consecução dos objetivos organizacionais têm sido de longa data uma das principais preocupações dos que militam tanto nas funções gerenciais quanto dos que atuam no mundo acadêmico em busca das respostas oferecidas pelas ciências do comportamento humano.

Como compatibilizar os interesses dos indivíduos e das organizações? Como estruturar uma organização na qual os indivíduos possam buscar a excelência de desempenho ao mesmo tempo em que a organização possa alcançar a satisfação plena de seus objetivos? Uma das respostas a este dilema é aumentar a eficácia do trabalho em equipe em todos os níveis organizacionais. Temos que reconhecer a importância do trabalho em equipe e compreender a complexidade do comportamento das equipes atuando isoladamente ou interatuando em multidiversidade de situações no concreto da vida da organização.

É preciso que o indivíduo participe de uma atmosfera facilitadora à contribuição. Um aspecto importante da construção de um clima apoiador é o desenvolvimento de uma cultura de *feedback* espontâneo e não censurado, que sugere o envolvimento dos membros da equipe na tomada de decisões.

As tarefas devem ter a participação dos membros da equipe em todas as suas fases, no início, meio e fim. As tarefas devem ser completas, propiciando a integração do planejamento à execução. É preciso justapor os que planejam e os que executam. A separação clássica entre ambos é um dos mais relevantes equívocos gerenciais na construção de equipes dinâmicas.

A participação das pessoas no processo das decisões que irão implementar é um requisito relevante ao desenvolvimento do trabalho criativo em equipe. À medida que os indivíduos envolvem-se tanto em tomar as decisões como em executá-las, um maior número de aspectos e de suas habilidades são descobertos e ficam evidentes mais oportunidades para o crescimento pessoal. O indivíduo cresce no seio da equipe e a equipe cresce em decorrência da contribuição de cada um, isoladamente, atuando em grupo.

A influência individual representa uma força importante no estabelecimento das normas de comportamento e nos resultados da equipe. O trabalho em equipe não despersonaliza o indivíduo, mas, muito pelo contrário, possibilita a liberação de todo o seu potencial. O Homem é um ser gregário por natureza, mas mesmo em grupo a sua individualidade deve ser preservada.

O líder eficaz reconhece que, ao procurar atingir os objetivos organizacionais, uma das suas maiores responsabilidades está em desenvolver nos outros os padrões maduros de autocontrole, de autodireção e de comunicação eficaz. Portanto, ele focaliza as necessidades centradas nas pessoas para liberar o potencial dos outros.

As equipes têm de ser flexíveis na fixação de objetivos de desempenho, de modo que possam preencher os requisitos da organização, do próprio grupo e dos indivíduos. Os objetivos precisam ser claramente compreendidos, caso se pretenda que os membros da equipe contribuam para a consecução desses

objetivos. Ninguém faz benfeito o que não comprehende nem aquilo na qual não acredita.

As equipes de trabalho permitem um maior grau de individualidade de seus membros quando se participa de uma cultura de apoio e de integração, quando todos estão adequadamente envolvidos no processo decisório e podem participar do estabelecimento dos objetivos, mantidas as suas individualidades. Os líderes reconhecem as diferenças individuais e ajudam cada um a contribuir de seu modo para a realização do trabalho coletivo.

Quando há confiança mútua na integração de cada um para a consecução dos objetivos coletivos e no compromisso com o processo de solução dos problemas, e se os objetivos são realísticos em termos dos recursos que existem no grupo e da sua possibilidade de atingi-los, o desempenho da equipe poderá alcançar resultados muitas vezes superiores à soma das competências individuais de seus membros, obtendo-se a tão desejada sinergia.

O líder precisa ter uma atitude aberta e positiva às novas ideias, aos aspectos desconhecidos e às situações inusitadas. Em confronto com a necessidade de mudança, muitas vezes o líder responde com receio e hostilidade. Esta é uma atitude natural, perfeitamente humana, que ele precisa aprender a superar. Pelo seu exemplo, a sua atitude diante do novo fecunda a equipe para um trabalho desafiador e colaborativo, ou contamina a todos pelo germe da descrença e da desesperança de que resultados positivos possam ser atingidos em função da forma de encarar o novo por parte da equipe como um todo.

4 Conclusão

Ecada vez mais necessário à excelência de desempenho das organizações compreender como se dá e se sustenta a linguagem, a comunicação, a interação humana, e, portanto, a lógica da argumentação, de negociação e de mediação na realidade do trabalho, no cotidiano da vida empresarial.

Vivemos no mundo e no universo das organizações: não há atividade humana nos tempos atuais que não tenha uma ação organizacional presente, para o bem ou para o mal.

O mundo moderno é o das organizações, que plasma, forma e deforma o ser humano em suas interações.

Fica, assim, à sua reflexão uma visão de como se processa a comunicação empresarial no universo das organizações. Depende de diferentes conceitos, de diferentes estilos gerenciais, das visões administrativas prevalecentes, das culturas e ambientes organizacionais que são praticados em distintas situações, com variadas maneiras e formas, com repercussões também distintas.

Apesar de julgar que a teoria e a prática das organizações centradas exclusivamente no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo muito especial de atividade empresarial conhecida como neoliberalismo econômico, procurei trazer à baila apenas as formulações teóricas advindas da atual constatação prática da comunicação empresarial no mundo do trabalho.

É claro que a atual teoria das organizações é eminentemente instrumental para a sociedade de mercado em que vivemos hoje em todo o planeta. Procurei me cingir à instrumentalidade de sua prática, com foco central na lógica de argumentação que tem permeado a sua aplicação na realidade de trabalho e na gestão das organizações. Mas, por certo, não podemos deixar de ter sempre presente que uma consequência do domínio exercido pela racionalidade instrumental nas organizações modernas é que a comunicação, e, portanto, a lógica de argumentação, é sistematicamente distorcida. E mais: tal distorção se torna corriqueira e normal, pois se assim não fosse ficaria claramente evidente o caráter repressivo existente nas relações sociais nas organizações.

É na exclusividade da racionalidade instrumental das teorias das organizações que precisamos trabalhar na certeza de que hoje é dominantemente aceita como premissa inarredável da sociedade de mercado, e, portanto, da comunicação empresarial aplicada às relações de trabalho.

Anotações





Adm. Wagner Siqueira

Presidente do Conselho Regional de
Administração do Rio de Janeiro (CRA-RJ)
CRA-RJ: 01-02903-7

Conheça outros textos do autor, acesse:
www.admwagnersiqueira.com ou www.cra-rj.org.br

Entre em contato com o autor, escreva para:
wagners@cra-rj.org.br ou presidencia@cra-rj.org.br

**Para conhecer mais sobre o CRA-RJ,
encontre-nos nas mídias sociais:**



Ou acesse:



www.cra-rj.tv.br www.cra-rj.radio.br

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-99386-07-1



9 788599 386071