

A DISCIPLINA DAS EQUIPES COMO UM MODELO DE LIDERANÇA

Resumo: O artigo aborda a importância de uma adequação das equipes de trabalho aos recursos humanos disponíveis e a tarefa a ser realizada. Tem como objetivo fornecer opções de desenvolvimento das equipes, apresentando as características que melhor definem as disciplinas de 'líder único' e de equipe. Em seguida, é apresentada uma pesquisa sobre como determinado grupo percebe a utilização das duas disciplinas em seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: equipes, disciplina, performance.

Abstract: The article approaches the importance of an adaptation of the teams of work to the available human resorts and the task it to be carried out. It has like objective supply options of development of the teams, presenting the characteristics that better define the disciplines of unique leader and of team right away, is presented a research about as determined group perceives the utilization of the two disciplines in his environment of work.

Word-keys: teams, discipline, performance.

1. Introdução

O acelerado processo de mudanças que a globalização está desencadeando se reflete em uma necessidade de constante adaptação das empresas. Para tanto, faz-se necessário resolver problemas de forma rápida, inovadora e eficiente. Hoje, diante dos desafios apresentados por esse mercado cada vez mais dinâmico, as empresas necessitam ter sua estrutura formada por equipes que tenham não só autonomia para partir na busca destas soluções, mas auto-conhecimento que permita saber como enfrentar tais desafios.

Equipes que possuem esta visão de sua importância e de suas responsabilidades tornam-se o diferencial competitivo desejado por todas as empresas. Para esta conquista, há necessidade de que líderes tenham um papel de destaque, criando o ambiente propício ao seu desenvolvimento.

1.1 Objetivos

Fazer um estudo verificando quais os possíveis ganhos e quais as diferentes percepções dos empregados referentes às formações dos grupos de trabalho em uma empresa do setor siderúrgico.

1.2 Objetivos específicos

Levantar os conceitos sobre as formas de configuração dos grupos de trabalho;

Discutir a importância desse processo para a formulação de estratégia de formação das equipes;

Identificar os possíveis ganhos com cada estratégia de formação de equipes;

Verificar como os empregados da área industrial de uma determinada usina siderúrgica de grande porte, situada no Rio de Janeiro, percebem a formação das equipes dentro da empresa.

2. Metodologia

Para este artigo foi realizada uma revisão bibliográfica para verificar como os autores percebem a utilização das disciplinas de 'líder único' e 'equipe'. Foi, também, aplicada uma pesquisa quantitativa, através de questionário (Anexo I) utilizando escala Likert, para verificar como determinado grupo percebe a utilização das disciplinas de 'líder único' e de 'equipe'. Os questionários foram respondidos, de forma assistida, por empregados da área industrial de uma usina siderúrgica de grande porte situada no estado do Rio de Janeiro.

3. Fundamentação Teórica

Modelos de liderança sempre são buscados para alavancar resultados de equipes e, conseqüentemente, das organizações.

Segundo Fiorelli (2000, pág. 173) "Liderança é capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente". É percebido, que lideranças adequadas, que possibilitam o desenvolvimento das equipes requerem premissas que não eram pensadas anteriormente. Ainda segundo Manz (1988, pag. 02) "Liderar funcionários autogerenciados exige novas perspectivas e estratégias, que provavelmente não surgem naturalmente para os que estão envolvidos no processo".

As empresas cada vez mais precisam envolver e comprometer seus funcionários em cada atividade seja ela rotineira, de projeto ou de longo prazo. E a participação passa a ser um pré-requisito para o alcance de resultados diferenciados. Rocha-Pinto (2003, pág. 24) corrobora essa afirmação: “A gestão flexibilizada de pessoas pode ser definida como um modelo de gestão no qual, os funcionários podem influenciar as decisões, exercer controle e compartilhar poder”.

Esse artigo utiliza como base de estudo e conceituação o modelo de disciplina de ‘líder único’ e de ‘equipe’ utilizado por Katzenbach, descrito em seu livro ‘Equipes de Alta Performance’.

O termo disciplina é utilizado com frequência em ambientes estudantis ou militares, e quando o mesmo é levado para o ambiente empresarial tem interpretações controversas. O dicionário Webster (Apud Katzenbach, 2001) define disciplina como “conduta e padrões de comportamento metódicos ou determinados”. Já Ferreira (2000, pág. 239) define disciplina como “regime de ordem imposta ou mesmo consentida” e ainda “ordem que convém ao bom funcionamento de uma organização”.

Katzenbach (2001) comenta em seu livro que a formação de equipes e a forma que a liderança deverá se exercida dependerá dos objetivos e metas propostos. Quando o desafio apresentado requer resultados diferenciados e onde, dificilmente, ações individuais sejam suficientes, o foco da disciplina de ‘equipe’ se faz necessária. Mas quando a soma dos resultados individuais é suficiente para alcançar determinado resultado, utiliza-se a disciplina de ‘líder único’.

Katzenbach (2001, Pág. 24) define as duas disciplinas da seguinte forma: “A disciplina do ‘líder único’ gira em torno de um líder. Este, geralmente após consultar o grupo, define o propósito e o motivo baseado em desempenho para o trabalho em grupo, toma as decisões, determina as contribuições individuais necessárias e o padrão de comunicação do grupo e define os requisitos de sucesso e como e quando avaliar o progresso”. E “Quando se aplica a disciplina de ‘equipe’ com eficiência, o grupo e não o líder formal define os princípios de desempenho e o propósito do trabalho formal, define os princípios de desempenho e o propósito do trabalho em grupo e determina as contribuições individuais e coletivas necessárias e o padrão de comunicação. O grupo também define os pré-requisitos para o sucesso e como quando avaliar o progresso”.

Na tabela 1, o autor discrimina as duas disciplinas comparando com grupos eficientes.

Descreve como item primordial para o alcance dos resultados a definição clara dos desafios e metas de desempenho. Fiorelli (2000, pág. 143) corrobora: “Uma equipe é um conjunto de pessoas com um senso de identidade, manifesto em comportamentos desenvolvidos e mantidos pelo bem comum em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos e metas especificados”.

Hillesheim (1988, pág. 50) resume bem a idéia de equipes de alta performance: “Em uma equipe desenvolvida podemos encontrar algumas características que as diferenciam significativamente. Seus membros são peritos no desempenho de seus diferentes papéis”. Dessa forma, os membros dessa equipe apresentam elevado grau de lealdade e a da equipe desenvolve a confiança interpessoal, a abertura para críticas e a troca de *feedback*. Conseqüentemente, há um destaque em relação ao grau de colaboração dentro da gerência e uma constante troca com seu meio ambiente, gerando um alto grau de flexibilidade e adaptação frente às mudanças. O desenvolvimento individual dos seus membros é atendido pelos seus integrantes, existindo grande cooperação, aceitação recíproca e respeito pela individualidade. O autor afirma que tanto os conflitos quanto às divergências são aceitos, desde que não atrapalhem a obtenção de resultados. Os indivíduos sentem-se bastante seguros para expressarem seus pontos de vista e idéias, num clima de comunicação franca e

aberta. O grau de empenho individual, dessa forma, é bastante alto, já que os integrantes se esforçam e têm comprometimento para a obtenção da excelência no desempenho das atividades.

Tabela 1: Quadro comparativo entre as disciplinas

Grupo de trabalho eficiente: Que interage bem	Disciplina de ‘líder único’: Unidade de Desempenho	Disciplina de verdadeira equipe: Unidade de Desempenho
Diretrizes ou objetivos claramente entendidos (não necessariamente relacionados ao desempenho da empresa)	Propósitos e diretrizes de desempenho sólidos constituem a maior parte das contribuições individuais	Desafio de desempenho nitidamente obrigatório composto de muitos produtos de trabalho coletivo
Líder hierárquico promove a comunicação e coordenação	‘líder único’ e centrado aplica a experiência e know-how relevantes para criar um ponto central de desempenho	Liderança hierárquica compartilhada/alternada entre os membros para refletir e explorar o potencial de desempenho
Objetivos individuais raramente constituem um propósito de desempenho claro para o grupo. As metas não são baseadas em resultados.	Objetivos individuais baseados em resultados e produtos de trabalho que constituem o propósito de desempenho	Objetivos baseados em resultados incluem produtos de trabalho individual e coletivo (o último predomina)
Papéis e áreas de responsabilidade permanecem constantes durante todo o trabalho	Papéis e contribuições estáveis refletem talentos e habilidades dos membros.	Papéis e contribuições mudam para ajustar-se às várias tarefas de desenvolvimento e também para explorar e desenvolver os vários talentos / habilidades.
A responsabilidade é compreendida, mas os princípios de gerenciamento de resultados raramente prevalecem	Responsabilidade individual imposta principalmente pelo líder, gerenciamento de resultados geralmente prevalece.	Responsabilidade individual e mútua geralmente auto-impostas ou impostas pelos colegas. Apenas a equipe pode “falhar”

Fonte: Katzenbach, 2000. Pág 28.

4. Pesquisa

A pesquisa (Anexo I) aplicada foi retirada e adaptada de Katzenbach (2002, p. 25). A mesma tem como objetivo avaliar como determinada equipe percebe as características relacionadas às disciplinas de ‘líder único’ e de ‘equipe’.

A pesquisa, que utiliza a escala de likert, é composta por 20 questões, objetivando observar características do dia-a-dia das organizações e, conseqüentemente, levantar a percepção de como cada respondente aplica os questionamentos à sua realidade.

Foram enviadas 50 pesquisas a colaboradores da empresa em questão e 31 foram respondidas.

As perguntas a, d, f, g, i, m, o, r, s e t são perguntas onde as afirmações dizem respeito a disciplina de 'líder único'. As perguntas b, c, e, h, j, l, n, p, q e u dizem respeito à disciplina de 'equipe'. A tabulação das respostas dadas em cada pergunta pode ser vista no anexo 2.

Quatorze avaliações (a,b,c,e,f,g,h,i,j,l,q,s e u) receberam maioria de respostas nos campos 4 e 5, o que significa favorabilidade a respeito da disciplina de 'equipe', mas cinco respostas (d,m,o,t e r) receberam maioria de respostas 1 e 2, o que significa desfavorabilidade a respeito de disciplina de 'líder único'. No entanto, duas respostas (n e p) ficaram com maioria no campo 3. O que pode significar indecisão, dúvida ou até mesmo o uso das duas disciplinas.

Com base nas respostas pode se perceber que os respondentes a pesquisa tem como característica comum a percepção que a disciplina de 'líder único' é mais utilizada. Das vinte questões 10 foram favoráveis e 6 ficaram no campo 3. Somente quatro perguntas tiveram incidência maior em perguntas direcionadas a disciplina de 'líder único',

Em algumas perguntas isso pode ser percebido. Por exemplo na pergunta b: "Consideramo-nos mutuamente responsáveis por melhores resultados coletivos do que nossos líderes e responsáveis esperam de nós" e na pergunta c: "Todos participamos da avaliação dos esforços de todos em vez de deixar essa tarefa para nosso gestor/facilitador". As duas tiveram resultado favorável à disciplina de 'equipe'.

Esse resultado corrobora que os respondentes têm muito claro o objetivo do grupo e do compartilhamento da liderança.

É sabido que o ambiente onde o indivíduo e a organização estão inseridos influencia o resultado. E isso pode ter sido determinante para esse resultado. A forma que a organização estipula suas atividades, objetivos e metas e modo em que as equipes se relacionam interfere também.

A organização em questão tem sua estrutura focada para trabalhos realizados em equipe. Não somente como idéia que termina em si mesmo, mas como cultura da própria organização.

Essa organização trabalha com foco em atividades onde a contribuição de várias áreas e conseqüentemente vários profissionais com especialidades diferentes é uma constante. Isso leva a discussão, definição e implementação de metas onde o comprometimento de todos é uma rotina.

5. Conclusão

Este ensaio teve como objetivo discorrer sobre o conceito de liderança através da disciplina de 'líder único' e de 'equipe' através de revisão bibliográfica e de pesquisa de campo.

Na revisão bibliográfica, pode-se confirmar as várias vertentes sobre liderança e a importância da participação da equipe na definição do escopo das atividades, objetivos e metas e como isso influencia a visão que a mesma tem do seu trabalho.

Na pesquisa de campo, através de pesquisa, pode ser observar como determinado grupo de uma empresa de grande porte do setor siderúrgico percebe situações onde as disciplinas são utilizadas.

Esse ensaio não teve o objetivo de ser definitivo como visão desse modelo, e sim mais um parâmetro de análise para futuros trabalhos.

Bibliografia

FIGLIOLI, Jose Osmir. **Psicologia para Administradores**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas. 2003.

KATZENBACH, Jon R.. **Equipes de Alta Performance**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2001.

ROCHA PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2003.

MANZ, Charles C. **Empresas sem Chefes**. São Paulo: Editora Makron Books. 1988.

HILLESHEIM, Sergio W. **Grupos Semi-Autonômos**. Rio de Janeiro. Editora COP. 1988.

ANEXO I – Questionário

Responda as perguntas do questionário abaixo, em um escala de 1 a 5, sendo que 5 significa concordo plenamente e 1 discordo totalmente.

		1	2	3	4	5
a	Nossa rotina (da equipe que você faz parte) de trabalho é determinada pela forma utilizada pelo gestor/facilitador para atribuir tarefas e conduzir reuniões.					
b	Consideramo-nos (você e sua equipe) mutuamente responsáveis por melhores resultados coletivos do que nossos líderes e responsáveis esperam de nós.					
c	Todos participamos (você e sua equipe) da avaliação dos esforços de todos em vez de deixar essa tarefa para nosso gestor/facilitador.					
d	Quase nenhum membro de nosso grupo se sente à vontade para liderar o grupo.					
e	Os membros do nosso grupo sabem muito bem quais são seus papéis e nós nos os mantemos em todas as reuniões e interações.					
f	Precisamos de decisões mais claras e menos tempo gasto com questões improváveis.					
g	Quase todo o verdadeiro trabalho exigido é melhor realizado quando cada membro executa tarefas em sua área de competência.					
h	Gastamos muito tempo entre reuniões, colaborando em trabalhos que não poderiam ser feitos individualmente.					
i	Nosso gestor/facilitador delega tarefas com eficiência e apenas supervisa e monitora o progresso individual.					
j	Quando definimos nossas metas, raramente estabelecemos diferença entre metas individuais e conjuntas ou coletivas.					
l	Aprendemos muitos uns com os outros porque muitas vezes alternamos funções e partilhamos tarefas.					
m	Raramente discutimos e tomamos decisões sobre o propósito e as aspirações do grupo, esses aspectos são claramente determinados por nosso gestor/facilitador.					
n	Quando recebemos novos membros no grupo, dedicamos tempo de qualidade para incorporar suas opiniões a nosso objetivo, nossas metas e nossa abordagem de trabalho.					
o	Todas as nossas reuniões são conduzidas com muita eficiência por nosso gestor/facilitador e os temas e a agenda são esclarecidos com bastante antecedência.					
p	É mais importante ter um bom relacionamento no grupo do que antigir resultados extraordinários					
q	Todos os integrantes do grupo sentem-se à vontade para sugerir mudanças de metas e abordagem de trabalho.					
r	Nosso grupo é grande demais para dar certo, como uma equipe; assim, quase todo o trabalho é feito individualmente ou por subgrupos dos quais apenas alguns atuam como equipes de desempenho.					
s	Somos considerados responsáveis pelo gestor/facilitador por atingir metas e oferecer contribuições individuais que se somem ao objetivo do grupo.					
t	O tempo é nitidamente mais importante para nosso objetivo do que produtos de trabalho coletivo; assim, quase todo o trabalho é orientado individualmente.					
u	Os integrante são respeitados pelos outros principalmente por suas habilidades e não por sua personalidade.					

ANEXO II - Consolidação das Respostas

PERGUNTAS	ESCALA DE RESPOSTAS				
	1	2	3	4	5
A	1	5	9	10	6
B	2	1	5	10	13
C	1	7	6	6	11
D	7	10	7	7	-
E	1	3	11	7	9
F	2	3	10	7	9
G	1	1	3	10	16
H	3	4	8	10	6
I	1	5	6	11	8
J	4	4	3	11	8
L	2	3	9	5	12
M	2	10	11	5	3
N	8	3	9	7	4
O	9	6	10	5	1
P	4	5	14	5	3
Q	2	6	6	13	4
R	15	4	5	5	2
S	1	-	4	7	18
T	4	9	9	6	3
U	1	5	7	15	3