

LIDERANÇA ASSISTIDA EM EMPRESA DE ÔNIBUS

André Luiz Tartaglia Reis

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Luís Alexandre de Oliveira

Especialista em Gestão Empresarial e Recursos Humanos – FITL/AEMS;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

Patrícia de Oliveira

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar sistematicamente a importância da liderança dentro de uma empresa de transportes na cidade de Três Lagoas. A pesquisa bibliográfica foi realizada nas dependências da Faculdade AEMS, dando prioridade a publicações recentes sobre a temática. Os questionários foram entregues aos funcionários para a análise. Os dados obtidos demonstram que o ambiente onde os líderes são encorajados por seus superiores, tem maior prosperidade. O líder é um visionário e todos os colaboradores possuem ferramentas para se tornar um bom líder. O trabalho apresentado discorre sobre algumas ferramentas capazes de alavancar uma liderança.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; organizações; transportes.

INTRODUÇÃO

As máquinas vêm substituindo cada vez mais o trabalho, conseqüentemente aumentando o percentual de trabalhadores voltados para o conhecimento, mais líderes são necessários na organização, não há como substituí-los por máquinas. As atividades destinadas aos seres humanos envolvem inovação, novas maneiras de ver e reação aos clientes pautada em novos métodos de trabalho.

Atualmente, as organizações necessitam de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, dirigi-las, controlá-las, fazê-la operar e funcionar. Toda organização opera dentro de um ambiente em que existem outras organizações. Do ambiente, a organização recebe dados e informações por tomada de decisões, os insumos necessários à operação, entrada de recursos financeiros, entrada de recursos humanos e restrições impostas pelo ambiente.

Os líderes, porém não são os únicos estimulados pela paixão de suas visões, os colaboradores também desfrutam de uma liderança exemplar e eficaz. Quando você escolhe as palavras certas para uma visão ou um princípio, ele se

torna incontestável. Os melhores líderes lutam com as palavras capazes de comunicar suas grandes ideias de um modo que capture a imaginação, catalise a ação e desperte os ânimos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A vida constitui de interações com outras pessoas e também com organizações. O humano é um ser que necessita de um convívio social e interativo. Não vive sozinho, mas sim em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguirá alcançar (CHIAVENATO, 2002). As organizações que primeiro esgotaram a complexidade e, portanto, primeiro tiveram de inventar as instituições a fim de distribuir a liderança e o poder foram as maiores que conhecemos sociedades e nações inteiras (HELSELBEIN, 1996).

Segundo Milkovick (2008), “várias condições organizacionais afetam diretamente as decisões na área do RH, as estratégias e os objetivos da empresa, a situação financeira, a tecnologia e a cultura organizacional”. Para Hesselbein (1996 p.47),

A importância dos funcionários comuns intensifica-se porque eles se encontram no ponto de interseção da organização com seus clientes. Assim, uma organização não pode ser verdadeiramente reativa as necessidades daqueles para quem está configurada a atender, a menos que o pessoal da linha de frente possua autonomia e suporte.

O mesmo cita ainda que o futuro prevê organizações poderão ser comunidades para os empresários internos. Serão estruturadas a partir de várias empresas menores interativas, mais semelhantes à estrutura de mercado de uma nação livre do que aquela do sistema totalitário. Cada uma dessas empresas precisará de liderança.

As novas organizações serão pluralistas em essência, preferindo o conflito entre pontos de vista concorrentes e a disputa de fornecedores concorrentes à ilusória segurança do comando burocrático e dos monopólios internos da função. O poder para tomar decisões de trabalho fundamentais, tais como o que fazer e com quem fazer, continuará sendo despojado pela hierarquia e gradualmente distribuído

a grupos menores e auto-gerenciáveis que tomam essas decisões em conjunto. Para Heil (1996 p.7),

Na organização de amanhã, não haverá não-líderes, rotular assim uma pessoa (ou mesmo pensar dela) será uma limitação desnecessária à sua capacidade para contribuir. Os funcionários da linha de frente deverão liderar esforços de mudança.

Para Heil (1996), todos nós sabemos que precisamos ser rápidos e flexíveis, se somos grandes, temos de agir como pequenos, temos de ser mais inovativos, criativos e produtivos, vivemos em um mundo com excesso de capacidade para tudo. Para que os trabalhadores possam realizar as mudanças fundamentais nas empresas, é importante que os líderes assumam as responsabilidades que lhes competem, assim, esses trabalhadores estarão mais engajados para essa mudança, ainda mais quando eles percebem que as estruturas das mesmas serão mudadas para apoiar seus esforços.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade (CHIAVENATO, 2004).

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características da personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente que envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de política de coesão grupal existente, etc).

As necessidades humanas mais elevadas do indivíduo são as necessidades de auto-realização, essa tendência se expressa por meio do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que se pode ser. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual (CHIAVENATO, 2004).

2.1 Conceitos de Ambientes na Organização e a Comunicação Empresarial

A segurança e bem-estar dos empregados são uma preocupação antiga dos empregadores. No século passado, as questões de segurança eram mais claras. Hoje em dia, o bem-estar dos empregados vai além da preservação de sua integridade física. Entretanto, certas ações descuidadas ou irresponsáveis de um

empregado ou de seu chefe podem colocar em risco a saúde, a segurança e o conforto de outra pessoa (MILKOVICK, 2008).

Os obstáculos a um relacionamento de confiança e respeito podem surgir de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja sua fonte, as atividades de relacionamento com os empregados procuram estabelecer um canal bilateral de comunicação para proporcionar atendimento e envolvimento mútuos na superação dos problemas.

A relação com os empregados tem sido caracterizada por alguns como um pouco mais que uma estratégia para evitar a sindicalização. Todavia, esta é uma visão simplista. Embora esse seja certamente um dos objetivos das atividades de relacionamento com os empregados, muitas organizações cuja probabilidade de sindicalização não é o principal objetivo, na verdade, ele pode ser apenas um efeito direto.

Para Milkovick (2008), as principais decisões dos gerentes de linha para desenhar programa de relações com empregados devem incluir comunicações; cooperação; proteção; assistência; disciplina e conflito.

Para Crosby (1999, p.25):

As organizações podem resplandecer ou obscurecer-se, dependendo de como as pessoas se veem umas às outras, de como elas trabalham juntas, e de como suas ações se inter-relacionam. Não é uma questão de dinheiro ou de instrução. Afinal de contas, os dramas históricos realmente bem documentados a respeito de pessoas infelizes se passaram em palácios e mansões com pessoas de riqueza e privilégios extremos, que tiveram de trabalhar duro para se tornarem miseráveis. As tragédias de Shakespeare são todas elas sobre pessoas super-realizadas e seus problemas. As novelas populares de televisão abordam geralmente histórias de pessoas desavisadas que parecem possuir tendências destrutivas.

A comunicação interna nas organizações é formada por canais formais e informais. A comunicação informal distingue-se da formal porque, enquanto esta é estruturada e imposta, a informal é espontânea, criada livremente, a partir da proximidade, afetividade e interdependência, coexistindo com o sistema formal, no sentido de satisfazer uma necessidade à qual este não responde. Os primeiros são compostos pela estrutura da organização, níveis, divisões, departamentos, assim como as responsabilidades específicas, posições e descrição das atividades de trabalho.

Há um consenso, entre os autores, em relação à classificação dos canais de comunicação em descendente, ascendente e horizontal.

A comunicação descendente é o básico, onde as informações fluem da alta direção aos níveis mais inferiores da hierarquia. Torna-se uma ferramenta que facilita o controle sobre o desempenho dos trabalhadores ao cumprir suas tarefas. Pode-se dizer que este modelo envia ordens às hierarquias inferiores, proporcionando informação relacionada com o trabalho e uma análise do desempenho das atividades. Além disso, orienta os sujeitos a reconhecerem e internalizarem as metas organizacionais.

A comunicação ascendente flui dos empregados dos níveis inferiores para as categorias altas da organização, geralmente à direção. É o caminho inverso da anterior. Proporciona a retroalimentação aos diretores sobre os problemas atuais, informa sobre as operações cotidianas e orienta os diretores com relação às decisões que precisam ser tomadas. É uma fonte primária de *feedback* da direção para determinar a efetividade de suas comunicações descendentes. Chama a atenção que este modelo, também, libera as tensões dos trabalhadores ao permitir que os sujeitos dos níveis baixos da organização compartilhem importantes informações com seus superiores, alimentando a participação dos indivíduos, aumentando, assim, a coesão na organização.

Os canais de comunicação informais não estão estruturados ou planejados e, geralmente, não seguem a estrutura formal da organização, pois emergem da interação social natural entre os indivíduos da organização. Essa rede informal de comunicação costuma ser denominada *parreira* e no contexto brasileiro é conhecida como boato, fofoca ou rádio corredor; flui de forma espontânea entre as pessoas de todos os níveis hierárquicos e está sujeita às distorções e erros devidos a sua velocidade e pouca responsabilidade formal do emissor sobre a mensagem.

Quando pensamos em formas de comunicação nos referimos à maneira como a mensagem é transmitida. Segundo Marquis e Huston (2005), o administrador precisa avaliar cada circunstância individualmente para determinar a forma ou a combinação de forma que melhor se adapte a cada situação, pois a clareza de uma mensagem é muito afetada de acordo com a forma de comunicação escolhida.

As formas de comunicação utilizadas como maior frequência são a comunicação escrita, a comunicação face a face, a comunicação não verbal e a comunicação por telefone.

De acordo com Marquis e Huston (2005), "a comunicação escrita é usada com mais frequência em grandes organizações", dessa forma é necessário que os administradores sejam capazes de escrever de maneira profissional e utilizarem linguagem compreensível.

A eficácia maior ou menor de cada um desses tipos de comunicação depende de cada situação, sendo, em geral, mais eficaz a redundância, ou seja, repetir a mensagem.

A comunicação não verbal também é uma das formas mais utilizadas, devendo haver coerência entre a mensagem verbal e não verbal; pois se forem incoerentes, o receptor acreditará na não verbal.

3 ORGANIZAÇÃO E SUAS INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Muitos fatores de várias naturezas podem intervir no processo comunicacional. Lima (2003) afirma que "nem sempre é fácil estabelecer uma comunicação completa e eficaz devido às inúmeras variáveis que influenciam no processo de compreensão e transmissão de informações".

É necessário ao líder saber prever as falhas da comunicação para preveni-las. Acreditar que a mensagem será distorcida ou haverá muitas barreiras à comunicação. Podemos reduzir os lapsos se prevermos suas causas.

Os fatores que intervêm na comunicação podem ser sintetizados basicamente em três: o psicológico, o sociológico (cultural) e o técnico.

De acordo com Castelo (2000), "não se pode compreender a comunicação independente do processo psicológico do qual depende fundamentalmente". Segundo estudos do mesmo autor, a comunicação é um processo pessoal na qual fonte e receptor da comunicação são pessoas e diversos mecanismos psicológicos intervêm na comunicação. Ao transmitir ou receber alguma mensagem, o indivíduo procede de acordo com suas características pessoais selecionando a mensagem, interpretando-a, modificando-a, acrescentando e/ou suprimindo aspectos, em suma colorindo-a de acordo com o próprio subjetivismo.

A percepção é o elemento, essencial para a comunicação. Funciona como uma central de informações onde os elementos são processados. O que complica consideravelmente, em prejuízo da objetividade da comunicação, é que, na sua

elaboração, a percepção é influenciada por muitos fatores que formam a lente pessoal, tais como: as experiências vividas, os valores adotados, as emoções, as atitudes, os interesses e a motivação. Levando em conta todos esses elementos psicológicos que influenciam na transmissão e percepção de uma mensagem, pode-se concluir como é difícil comunicar de maneira objetiva.

Comunicar não significa simplesmente informar, como se pode pensar. A comunicação envolve compreensão e persuasão. Só existe comunicação se a mensagem for compreendida. O fator sociológico é outra variável fundamental que influencia a comunicação. Não se pode entender o significado da mensagem fora do contexto cultural em que ela é mantida. É a cultura que dá o sentido das palavras, dos sinais e dos gestos. Como na percepção individual, os valores culturais condicionam a comunicação grupal.

O processo de comunicação, além das características individuais, depende das normas, padrões e valores dos grupos, das relações intergrupais tais como a competição, e das características organizacionais propriamente ditas. A organização, por sua vez, como sistema aberto, sofre as influências da cultura em que está inserida. Embora distintas estas diversas realidades interdependam entre si, tornando a comunicação mais complexa. Quanto mais alta a sua função, mais ela vai depender da sua capacidade de saber lidar com as pessoas e tomar decisões.

Ainda sob o ponto de vista sociológico, o gerente não pode esquecer alguns fatores decisivos para a comunicação, tais como as diferenças de classe e de cultura, as diversidades de papel e status, os níveis hierárquicos da empresa, os grupos formais e informais e o papel desempenhado pela comunicação informal.

O terceiro fator determinante da comunicação na empresa é o técnico. Como fator técnico deve-se entender tanto a natureza dos assuntos tratados como a escolha dos canais adequados.

4 LIDERANÇA

A capacidade de trabalhar com pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupo, define as habilidades humanas. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetente nos relacionamentos interpessoal. Elas não são boas ouvintes, são incapazes de entender as necessidades dos outro ou tem dificuldades em administrar conflitos.

Liderança é um assunto muito falado, discutido e ensinado. Ainda assim, sempre há alguma coisa boa que podemos acrescentar.

A sociedade se apoia em seus líderes e no desempenho de tais líderes. A influência exercida por líderes eficientes é demonstrada com frequência e de forma impressionante, em escala nacional, pela história de todos os países e, em escala local, pelo passado de todas as organizações.

Muitos líderes hoje em dia sentem-se como trapezistas iniciantes. Suas organizações estão evoluindo para a formação de equipes e eles estão sendo solicitados a saltar do conforto e segurança de uma plataforma e alcançar outra. Em meio a esse processo eles precisam abandonar seu antigo estilo autocrático e aderir a uma liderança mais enérgica. (WILSON, 1995)

Segundo Maximiano (2008), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Os grandes líderes do mercado necessitam de características pertinentes a um mundo globalizado, que busca a iniciativa, desempenho de boas práticas e a necessidade de influência sobre seus liderados.

É muito fácil encontrarmos gestões que apenas exercem “poder” sobre os indivíduos inseridos no contexto organizacional, mas os reais líderes são aqueles que se atenta a “ouvir” as reais necessidades de suas equipes, se atentando ao fato de que a chave do sucesso se espelha ao momento que lhes foi dada a oportunidade de serem atentamente ouvidos e interpretados.

Um líder, deve sim utilizar soluções lógicas, mas muito mais do que isso, deve definir e desenvolver capacidades de novas visões e novas habilidades entre os seus liderados. Líder é o condutor, o guia, aquele que comanda. Ser líder é ter uma visão global, uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância, ou de maior importância. A principal atividade de um gestor ou líder é a de conduzir pessoas, como o próprio nome indica, sabendo para isso lidar com elas e conseguir os melhores resultados (CROSBY, 1991).

Para Chiavenato (2002 p.64), “O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual”.

Segundo Crosby (1991) Liderança significa resultado de considerar o homem como peça importante do processo produtivo, ou seja, integrante como sistema econômico. O que diferencia é o objeto de trabalho, liderança é um dos processos que concretiza a administração de pessoas nas organizações, trata basicamente da condução ou coordenação de grupos. Nas organizações, trata basicamente da condução ou coordenação de grupos.

Diferentes modelos da organização conduzem a abordagens distintas para dar autonomia às pessoas e fazer surgir muitos líderes. Vamos considerar três métodos de aumentar as oportunidades para liderança: delegação em uma hierarquia tradicional, criação de uma comunidade com propósito comum e valores compartilhados e estabelecimento de um sistema de livre mercado (HESELBEIN, 1996)

Líderes eficazes utilizam, hoje em dia, as ferramentas de construção da comunidade para dar origem a um ambiente onde muitos líderes possam emergir. Contribuem inspirando definições de uma visão compartilhada a fim de alinhar as energias de todos. Cuidam de seus empregados e protegem. Ouvem e fazem o melhor para aceitar as contribuições e as ideias divergentes dos empregados como tentativas sinceras de ajuda.

Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um organismo vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Dessa forma, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Porém, existem três implicações importantes nesta definição:

A liderança envolve outras pessoas: Onde houver mais de uma pessoa, haverá a necessidade de um líder, o que contribuirá na organização de um trabalho, tarefa ou até mesmo no convívio familiar.

A liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo: A distribuição de poder dentro de uma empresa é sem

dúvidas sua ponte para crescimento. A liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos seus seguidores- Pode até faltar os recursos, só não pode faltar a criatividade para criá-los.

Vários fatos da história nos dariam bases para vários relatos, mesopotâmia foi a região onde provavelmente começou a História, por volta de 4.000 a.C., era uma rica região da Ásia Menor, localizada nas planícies férteis banhadas pelos rios Tigre e Eufrates, os quais lançam suas águas no golfo Pérsico. A Mesopotâmia corresponde em grande parte ao atual território da República do Iraque. Começara ali os vestígios da liderança, a necessidade de se viver em conjunto, em sociedade, surgiu líderes para que este projeto fosse seguido.

Dentre os feitos desta civilização destacam-se a invenção da escrita cuneiforme (a mais antiga forma registrada para representar sons da língua, em vez dos próprios objetos). A linha histórica da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências. Por ser criativo, ele inventou as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e outros dispositivos que, somados a estes, aceleraram os processos de mudança, desencadearam o progresso e o surgimento das organizações. Isto nos leva a crer que a mudança é um fenômeno que vem acompanhando o homem desde os seus primórdios. Por isso, as mudanças já não nos surpreendem, o que nos causa espanto é a velocidade e a profundidade com que elas acontecem, e em sintonia com as mudanças, está o líder capaz de se adequar às mudanças e preparar seu grupo para um novo estágio.

As pessoas que se destacam como líderes, projetam sua posição para um nível mais elevado, alcançam uma nova etapa e fazem mudanças no meio em que vive, na sua cidade, país e em alguns casos até no planeta.

E como muitos se tornaram líderes? Como é possível chegar a este patamar? Será que liderança é para todos? Como é possível se destacar como líder? Muitas perguntas e com diversas respostas possíveis, que podem ser o que buscou a liderança – o que se faz líder, é no momento de necessidade que sabemos quem realmente é líder (autodeterminação). O foi posto por acaso – não havia opção, foi feito pelo fato de não haver outro melhor (imposição).

A liderança não é uma herança genética, ela é um processo que envolve habilidades e talentos úteis quando se está na suíte executiva ou na linha de frente.

Existem vários tipos de líderes; Chiavenato (2004) classifica os líderes como: autocrático; paternalista; *laissez-Faire*; líder democrático.

Hesselbein (1996) caracteriza os líderes como seis tipos: autoritário; indeciso; democrático; liberal; emergente; consequência.

As características principais que os líderes devem desenvolver são saber coordenar um grupo e planejar as atividades. O principal papel desempenhado por líderes de linhas locais é sancionar experimentos práticos significativos e liderar por meio da participação ativa neles.

Para Crosby (1991), “um líder deve sempre estar disponível ser determinado em suas ações, ser confiável e sensato, somente assim conseguirá conquistar seu espaço dentro das organizações”. Organizações de todos os tamanhos e finalidade tem sucesso ou fracassam como resultado direto do que fazem seus líderes. Tudo estará perdido se as pessoas forem jogadas na arena sem o treinamento ou o equipamento adequado; se lhes forem dadas instruções erradas ou nenhuma instrução; se suas perguntas forem respondidas de forma inadequada; se não lhes forem fornecidos os recursos para manterem seus esforços, se a estratégia da empresa for defeituosa (CROSBY,1991).

Os líderes fazem as coisas acontecerem. Os gerentes dirigem essas coisas. Se os executivos passarem suas responsabilidades criativas para o escalão inferior, o que vai acontecer estará baseado em necessidades locais e não em objetivos corporativos. Isso significa que os executivos devem se preocupar com as diretrizes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas não vivem de forma isolada, elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação. O líder é a pessoa responsável por motivar a equipe, sabemos que existem muitas pessoas que já possuem essa característica, outras aprendem com o tempo o ofício de liderar pessoas, mas todos entendem a importância de seu papel dentro da equipe.

O trabalho demonstrou o quanto o assunto vem sendo discutido dentro das empresas, pois muitas pessoas se consideram líderes e também demonstram a importância da discussão da temática em seus ambientes.

O líder não é tem um cargo e sim uma qualidade fundamental e indispensável para todo o desenvolvimento da equipe.

Os dados evidenciam que uma equipe que trabalha motivada em que cada colaborador de sente um pouco “líder” corresponde maior a expectativa dos usuários e empregadores.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CARVALHO, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5 Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Compacta, 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

CROSBY, PHILIP. Liderança: a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: Makron Books, 1991.

HEIL, G. A liderança e a revolução do cliente: o inevitável e imprevisível desafio de transformar a empresa voltada para o cliente em realidade. São Paulo: Pioneira, 1995.

HESSELBEIN, F. O líder do futuro: visões estratégicas e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

MILKOVICK, G. T. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2008.