

Gestão de pessoas

Curso Técnico em Manutenção Eletromecânica - Gestão de Pessoas

© SENAI-SP, 2005

Trabalho organizado, ampliado e editorado a partir de conteúdos extraídos da Intranet por Meios Educacionais e CFPs 5.03, 5.68 e 6.02 da Gerência de Educação da Diretoria Técnica do SENAI-SP.

Coordenação	Airton Almeida de Moraes (GED)
Organização	Marta Regina Pavelqueires (CFP 6.02)
Capa	José Joaquim Pecegueiro (GED)

Material para validação 2005

Críticas e sugestões: meiosedu@sp.senai.br

SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial Departamento Regional de São Paulo Av. Paulista, 1.313 - Cerqueira César São Paulo – SP CEP 01311-923
Telefone	(0XX11) 3146-7000
Telefax	(0XX11) 3146-7230
SENAI on-line	0800-55-1000
E-mail	senai@sp.senai.br
Home page	http://www.sp.senai.br

Sumário

Planejamento	5
Organização	13
Controle	21
Administração do tempo	27
Percepção e diferenças individuais	35
Liderança	41
Trabalho em equipe	49
Análise de problemas e tomada de decisões (A.P.T.D)	55
Comunicação	71
Processo de mudança	85
Visão sistêmica	89
Motivação	95
Referências bibliográficas	101

Planejamento

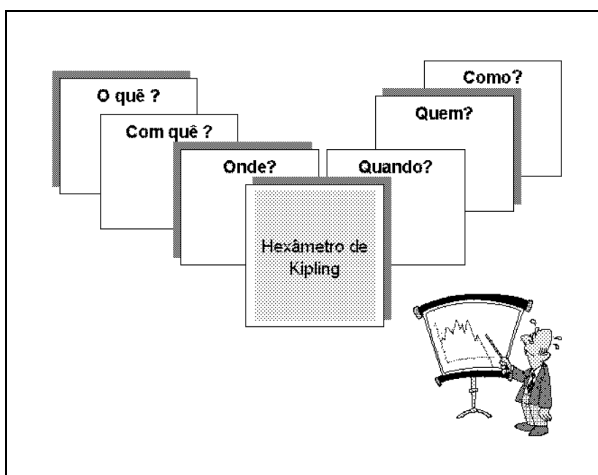
O planejamento constitui-se no processo de elaborar, pensar e fazer previsões estabelecendo fatos para atingir o objetivo final e utilizando dados iniciais obtidos por pesquisas ou consultas, para prever e integrar todos os elementos pertinentes a um problema, pois daí é que dependerá o sucesso da tarefa.

O planejamento facilita o aproveitamento do tempo, dos materiais, do equipamento e do pessoal, além de garantir o trabalho dentro dos prazos previstos.

Sem planejamento, perde-se tempo, gasta-se energia, e o serviço sai mal feito, isso significa também, perda de dinheiro.

Sempre que uma tarefa deve ser feita, o objetivo do planejamento é terminá-la dentro das especificações.

Para isso, seis perguntas clássicas devem ser respondidas. Elas foram reunidas sob o título “hexâmetro de Kipling”.



As seis perguntas permitem estabelecer um plano de atividades, com antecedência, para cada resposta.

<p>O que ou quanto deverá ser feito? A resposta a uma dessas perguntas indica a meta a ser alcançada, mostrando os passos do serviço ou as quantidades a serem feitas.</p>	<p>Com que esta tarefa deverá ser feita? Esta resposta mostra o tudo que vai ser utilizado na execução: equipamentos, materiais, ferramentas, etc.</p>
<p>Onde deverá ser feita? Esta resposta leva a escolher o local para fazer a tarefa. Por local, entende-se: a parte da obra, o setor, o posto de trabalho, a máquina, etc.</p>	<p>Quando deverá ser feita? Esta resposta estabelece o prazo para a realização. Deve ser marcada uma data para início e uma para término das partes do serviço ou das quantidades a serem feitas.</p>
<p>Quem deverá fazer? Esta resposta permite saber que pessoas devem participar da execução, desde a categoria profissional (pedreiro, marceneiro, ajudante) até o nome das pessoas (João, Carlos, Pedro).</p>	<p>Como deverá ser feita? Esta resposta mostra qual a maneira de fazer a tarefa, isto é, determina o método de trabalho.</p>

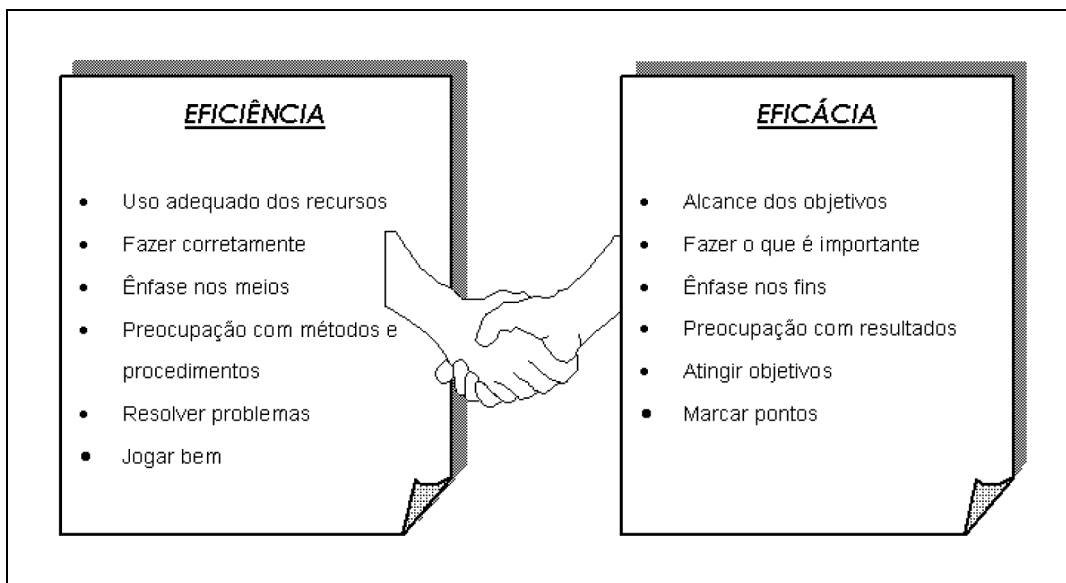
Além dessas perguntas, o planejamento deve prever, também, um sistema de controle e avaliação que permita, com segurança, alcançar o objetivo determinado.

Planejamento e controle da produção

Para atingir seus objetivos, as empresas não funcionam de improviso.

Elas precisam planejar e controlar adequadamente sua produção.

Para isso existe o Planejamento e Controle de Produção (PCP), o qual pode ser um setor ou somente uma atividade. O PCP busca sempre aumentar a eficácia e a eficiência.



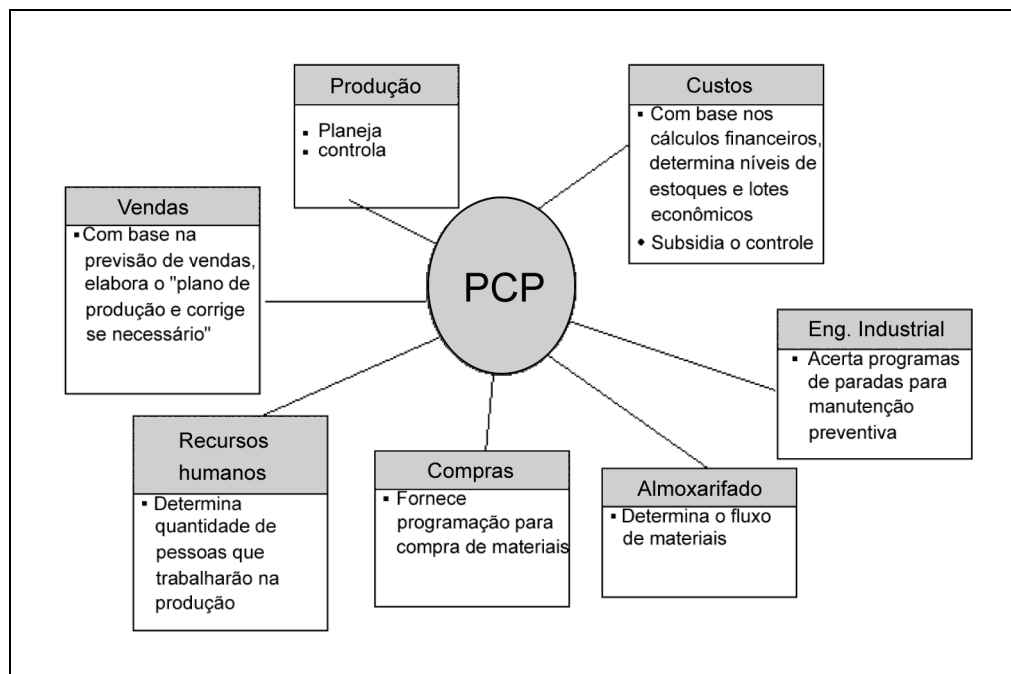
Conceito de PCP

Planejar é a função administrativa que determina antecipadamente quais objetivos devem ser atingidos e a melhor maneira para isso.

Controlar é a função administrativa que mede e corrige o desempenho, para assegurar a execução do planejado.

Assim, o PCP é a integração das duas funções, para obter a melhor eficiência e a maior eficácia.

Na prática, o PCP ao desenvolver suas funções, mantém uma espécie de rede com outras áreas da empresa. As atividades do PCP, feitas em colaboração com essas áreas, estão na figura a seguir.



Fases do PCP

Para funcionar adequadamente, o PCP recolhe dados e produz informações continuamente.

Nesse sentido, ele apresenta três fases:

- Projeto de Produção;
- Planejamento da produção;
- Controle da produção.



Projeto

É chamado pré-produção ou planejamento de operações.

Nessa fase procura-se definir o funcionamento do sistema, suas dimensões e parâmetros.

Planejamento

É a fase que define quanto será produzido, com base na previsão de vendas e na capacidade de produção.

O planejamento é composto pelas etapas de elaboração do plano de produção (o qual determina as metas) e a programação da produção.

Programação da produção

É o elo entre o planejamento, a execução e o controle.

Seus objetivos são:

- Coordenar e integrar todos os órgãos envolvidos na produção;
- Garantir a entrega dos produtos acabados aos clientes no prazo;
- Garantir a disponibilidade de matéria-prima;
- Equilibrar a carga de trabalho;
- Evitar gargalos de produção;
- Racionalizar o fluxo de materiais;
- Desenvolver ou instalar mecanismos de avaliação contínua do desempenho.

Fases da programação

A programação da produção é feita segundo as fases:

- Aprazamento
- Roteiro
- Emissão de ordens
- Liberação da produção

Aprazamento

Significa atribuir prazos e estabelecer datas. Ou seja, é fazer um cronograma a partir dos tempos unitários e das quantidades a serem produzidas

Roteiro

É a determinação da melhor seqüência, ara atender ao plano de produção. Geralmente o roteiro é apresentado junto com o cronograma, num gráfico de barras.

Emissão de ordens

É o modo de informar oficialmente a todos os setores envolvidos o que foi planejado e o que cada um fará.

As ordens podem ser emitidas através de impressos, telas de computador ou cartões (KANBAN).

Liberação da produção

Também chamada de liberação de recursos, consiste no sinal verde para que todos os recursos sejam mobilizados e coordenados, a fim de que a execução aconteça.

Ou seja, é a fase onde se verifica se todas as etapas estão integradas, se todos os recursos estão de fato disponíveis e dá-se a ordem para produzir.

Resumindo

O planejamento contribui para:

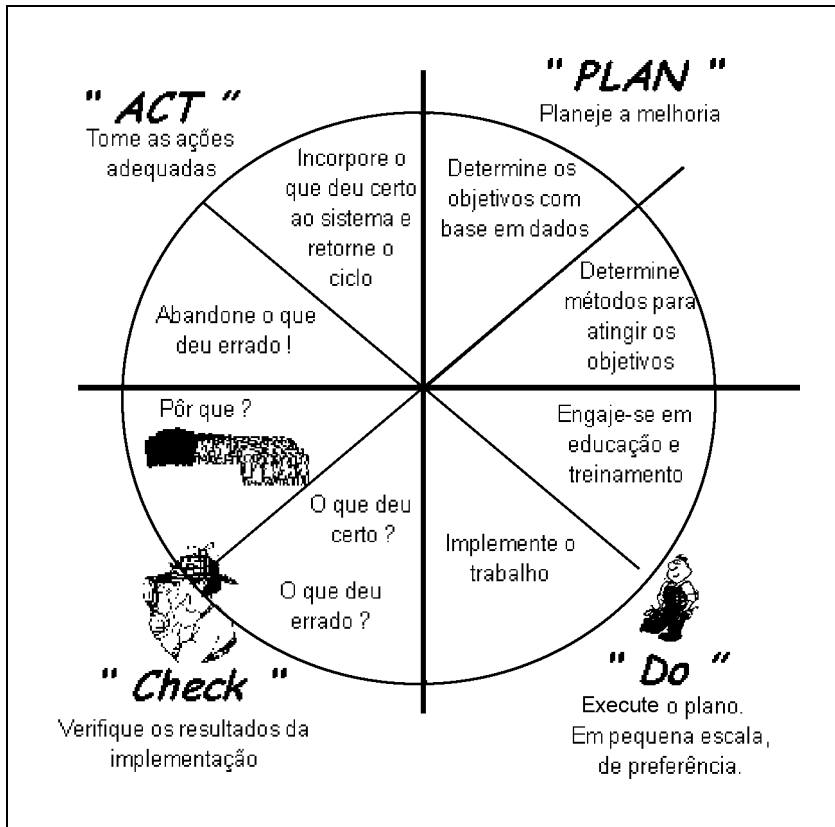
- Obter de melhores resultados;
- Facilitar o aproveitamento do tempo, materiais, equipamento e pessoal;
- Garantir o trabalho dentro do prazo previsto;
- Saber o que fazer primeiro e a seqüência das tarefas;
- Planejar passo a passo, até levar-nos ao objetivo final.

Planejar

- Estabelecer, com antecedência, as atividades em vista;
- Determinar objetivos, tarefas, materiais/equipamentos, local, prazo, pessoal e métodos;
- Procurar fazer o planejamento o mais completo possível para ser eficaz e responder, às seguintes perguntas:
- O que pretende conseguir?
- Que tarefas devem ser executadas?
- Quais os equipamentos, materiais e ferramentas serão utilizados?
- Onde serão executadas as tarefas?
- Qual o prazo para realizar essas tarefas?
- Que pessoas devem participar da execução das tarefas?
- Como (de que maneira) serão feitas as tarefas?

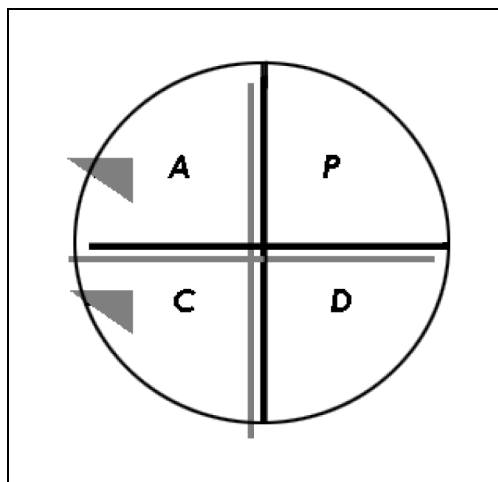
O Ciclo PDCA

Elementos do ciclo PDCA



Relação de planejamento, organização e controle com o ciclo PDCA

- Auto - Gerenciamento
- Planejamento
- Organização
- Controle
- Liderança
- APTD
- Gestão Participativa



Necessidade dos programas de qualidade buscarem a melhoria contínua

“Queremos encontrar pronto!”

“Para que mudar, se foi sempre assim!?”

Elementos que compõem o 5W2H

(What) O quê?	<ul style="list-style-type: none"> • (Assunto) Que operação é esta? • Qual é o assunto?
(Who) Quem?	<ul style="list-style-type: none"> • Quem conduz esta operação? • Qual o departamento responsável?
(Where) Onde?	<ul style="list-style-type: none"> • Onde a operação será conduzida? • Em que lugar?
(When) Quando?	<ul style="list-style-type: none"> • Quando esta operação será conduzida? • A que horas? Com que periodicidade?
(Why) Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Por que esta operação é necessária? • Ela pode ser omitida?
(How) Como?	<ul style="list-style-type: none"> • (Método) Como conduzir esta operação? • De que maneira?
(How many) Quanto custa?	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto vai custar a operação?

Organização

Organizar é controlar, colocar ordem na casa, no trânsito, no setor de trabalho.

Para a racionalização do trabalho, organizar é reunir os meios necessários a uma atividade qualquer e dispô-los numa seqüência lógica que melhor atenda a seus objetivos.

Não se deve esquecer que no local de trabalho são realizadas diversas atividades. Assim, a organização deve ser entendida como a disposição que atenda, com maior facilidade, a distribuição do trabalho, para a execução de todas as atividades do setor.

O supervisor, entre outras funções igualmente importantes, tem que promover a organização de seu setor.

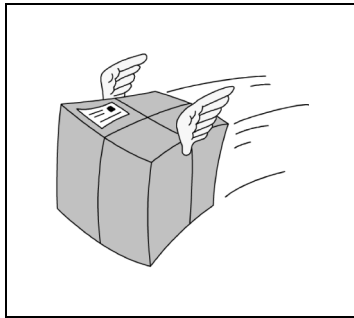
Procedimentos para a organização

Para se promover a organização há algumas perguntas que, se respondidas favoravelmente, já evidenciam este princípio no setor.

Para melhor compreender os pontos nos quais se evidencia a organização, dividiremos as perguntas em dois blocos: um referindo-se a recursos materiais e o outro referindo-se a recursos relativos ao trabalhador (recursos humanos).

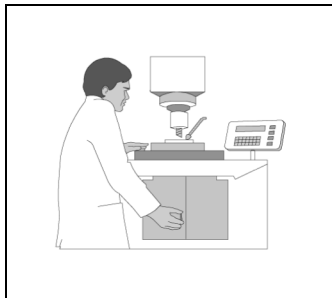
Recursos materiais

- Podem ser utilizados materiais melhores, menos custosos ou menos raros?
- A utilização do material é bem clara e definida?
- Os desperdícios, refugos ou sobras desta tarefa podem ser aproveitados para outra fabricação?
- Os desperdícios estão reduzidos ao mínimo?



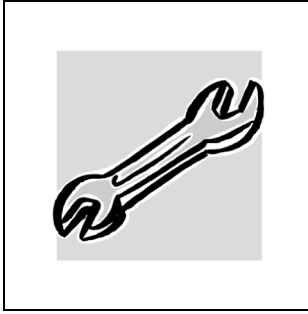
Máquinas

- As máquinas estão em bom estado?
- Cada máquina trabalha no seu máximo de capacidade?
- São regularmente abastecidas?
- Esta é a máquina mais indicada para este tipo de trabalho?
- Pode-se utilizar o tempo livre da máquina, ou do operador?



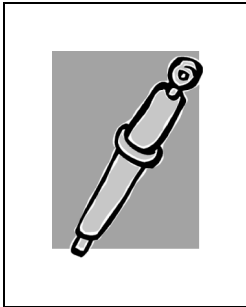
Ferramentas

- Temos ferramentas ou pertences apropriados?
- São entregues ao operador no devido tempo?
- São utilizadas adequadamente, para realizar um trabalho eficaz?



Produto

- Pode-se melhorar a qualidade com uma ligeira modificação no desenho, ou em outro particular?
- Uma pequena mudança no projeto poderia economizar tempo ou material?
- São necessárias as tolerâncias como estão?
- São necessários os acabamentos tão finos?



Instalação

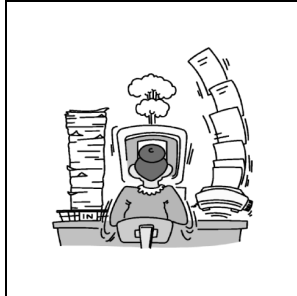
- É utilizado todo o espaço disponível?
- Os corredores são suficientemente largos?
- Estão reduzidos ao mínimo os deslocamentos e as distâncias?
- Os locais destinados ao trabalho e às provisões estão limpos e em ordem?
- As sobras de materiais ocupam espaço que poderia ser melhor utilizado?



Postos de trabalho

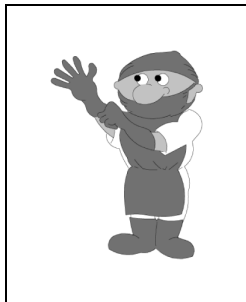
- Cada coisa se encontra em lugar correto?

- É racional a distribuição no posto de trabalho?
- Pode-se utilizar fendas ou deslizadores?
- As duas mãos fazem trabalho útil?



Segurança

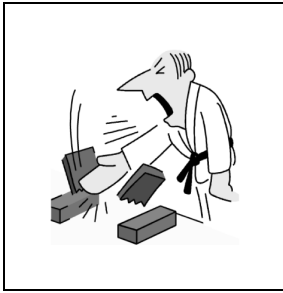
- Este método é mais seguro?
- Está de acordo com as normas de segurança?
- O operador conhece todas as regras e precauções?



Recursos Humanos

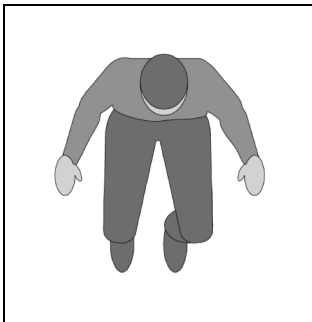
Emprego do corpo humano:

- Os músculos estão adaptados aos esforços?
- Ambas as mãos estão ativas simultaneamente?
- Ambos os braços estão - ativos, simultânea e simetricamente?
- Os movimentos são combinados, - contínuos - ou curvos?
- Há movimentos balísticos (balanceamento, impulso)?
- Como está o ritmo? Há monotonia?



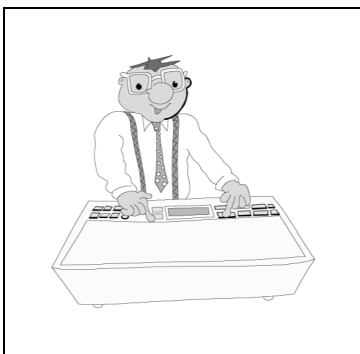
Posto de trabalho

- As zonas de trabalho são adequadas?
- A altura do plano de trabalho (assento) está correta?
- Cada coisa está em seu lugar? Há um lugar para cada coisa?



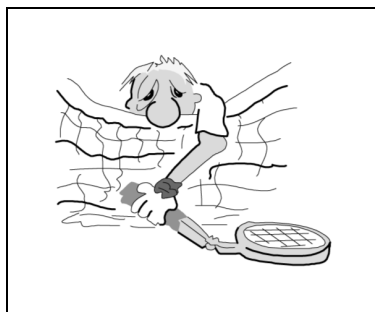
Armazenamento

- As áreas de trabalho e armazenagem estão limpas e em ordem?
- Existem coisas inúteis que ocupam espaço aproveitável, para colocar outros operários, máquinas, postos de trabalho, etc?
- Foi afastado tudo o que não é necessário?
- Foi assegurado que as coisas necessárias estão em seu justo lugar?



Ferramentas

- Estão bem conservadas?
- Ameaçam o trabalho seguro do operador?



Além de todas essas observações, existem materiais, equipamentos, ferramentas e mesmo procedimentos que são normalizados, isto é, apresentam uma organização previamente estabelecida.

O questionamento sobre os métodos de trabalho é fator significativo para organização: se são os mais adequados, em comparação com a realidade do mercado, com a cultura da empresa e com os equipamentos. O arranjo físico (*layout*) do setor e até mesmo a administração do tempo do coordenador também são aspectos importantes.

Organização

Para executar o que foi organizado são necessários alguns passos:

- Providenciar recursos;
- Distribuir tarefas;
- Acompanhar o desenvolvimento.

Providenciar recursos

É agir no sentido de:

- Reservar máquinas e equipamentos;
- Reservar materiais;
- Alocar mão-de-obra;
- Verificar as condições de utilização dos itens anteriores;
- Providenciar a disponibilidade dos recursos para o momento necessário.

Distribuir tarefas

Significa desenvolver as seguintes ações:

- Transmitir ordens, isto é, dizer a cada um a tarefa que lhe cabe;
- Informar quantidade, qualidade e prazo;
- Discutir métodos e metas em função das tarefas e recursos;
- Dar início à atividade de produção.

Acompanhar o desenvolvimento

Refere-se ao fechamento da execução e é composto por:

- Verificação dos padrões de quantidade, qualidade e prazo.
- Correção, se necessário, através de orientação ao pessoal.



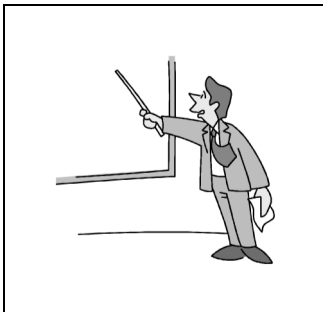
Para a verificação, pode ser usado o roteiro de acompanhamento com sete perguntas a fazer:

1. O objetivo foi alcançado? Por quê?
2. A quantidade de trabalho planejada foi suficiente? Por quê?
3. A qualidade foi alcançada? Por quê?
4. O prazo estipulado foi alcançado? Por quê?
5. Quanto aos recursos (equipamentos, material, ferramentas, pessoas) foram suficientes? Por quê?
6. Os métodos utilizados foram adequados à atividade? Por quê?
7. Houve necessidade de reajuste? Em que e por quê?

Controle

Espera-se que a área de produção fabrique os produtos nas quantidades necessárias e a tempo de cumprir as datas de entrega previstas. A fase de planejamento que descrevemos na seção anterior estabelece os parâmetros, as bases para montar o sistema do controle.

Podemos definir o controle como uma função que tem por objetivo acompanhar todas as etapas da execução de um plano de produção, fornecendo ao coordenador as informações sobre seu andamento e possibilitando as correções necessárias para que o cumprimento dos objetivos fixados sejam atingidos.



Nessa etapa, avalia-se o que foi feito, encontrado-se respostas efetivas às questões enunciadas na fase de planejamento.

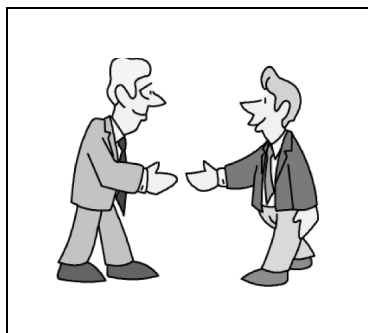
Controlar é acompanhar a execução, fazendo acertos, se forem necessários, para garantir a qualidade desejada. "Qualidade é a adequabilidade para o uso".

Quando um produto for adequado ao uso a que se destina, ele será de qualidade, pouco importando de que material seja feito, seu processo de fabricação, etc.

Logicamente, cada produto deverá ter características próprias, adequadas às condições em que será utilizado.

As características são os atributos ou propriedades do produto, aliadas às condições oferecidas pela empresa, e podem ser divididas em:

- **Tecnológicas:** propriedades mecânicas, químicas, etc, como dimensões, resistência, dureza, flexibilidade, composição química.
- **Assistência ao cliente:** disponibilidade do produto ao mercado, manutenção, garantia de qualidade, confiabilidade, etc.
- **Psicológicas:** cor, beleza, "*design*", sabor, etc; são fatores subjetivos que acrescentam valor ao produto.



A qualidade exigida de um produto/serviço está diretamente ligada ao seu custo.

Queremos, por exemplo, que um carro de alto custo tenha mais conforto e potência que um veículo mais barato.

No controle determina-se:

O que foi feito?

O que está sendo feito?

Quando foi feito?

Quando está sendo feito?

Como foi feito?

Como está sendo feito?

Onde foi feito?

Onde está sendo feito?

Quem fez?

Quem está fazendo?

É claro que o tipo de controle depende do sistema utilizado pela empresa.

Se o controle é do produto, as decisões são tomadas para corrigir falhas que já foram cometidas e que podem ter comprometido um número muito grande de produtos.

Se o controle é do processo, as decisões são tomadas para corrigir falhas que foram cometidas num pequeno lote de produtos, ou que afetaram um único produto.

Controle de qualidade é o processo que nos informará se o produto/ serviço está de acordo com o esperado, isto é, se atende as especificações exigidas para o seu uso.

Chamamos de controle de qualidade, mas os itens controlados envolvem o conceito de "qualidade assegurada".

Embora o controle de qualidade tenha abrangência maior do que o controle do produto fabricado (pois estende-se até a assistência ao cliente), nos limitaremos à qualidade da peça ou do produto fabricado. Assim, o controle de qualidade atua:

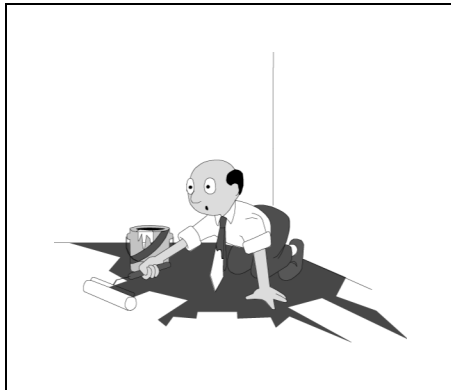
- **Na matéria-prima:** verificando se está dentro das especificações, isto é, se tem os componentes exigidos na quantidade certa;
- **Nos componentes adquiridos ou produzidos:** verificando se obedecem aos padrões de medida, se têm as propriedades mecânicas necessárias (resistência à tração, flexão, cisalhamento, compressão, torção, etc.) e outros requisitos importantes.
- **No processo de produção:** verificando se a fabricação está dentro dos padrões estabelecidos, se as máquinas estão operando regularmente, se as ferramentas de corte ainda estão adequadas, etc.
- **No produto acabado:** verificando se ele está realmente adequado ao uso a que se destina, isto é, se atende plenamente as necessidades do usuário.

A qualidade é responsabilidade de todos, principalmente de quem executa o trabalho.

Quem produz é responsável pela qualidade do que faz. A qualidade do trabalho se traduz por:

- limpeza no local de trabalho;
- conservação e lubrificação das máquinas e equipamentos;
- manutenção das ferramentas em perfeito estado e uso;
- utilização correta das máquinas e equipamentos;
- obediência aos processos/ métodos de operação;

- avaliação metódica do trabalho executado;
- inspeção/controle de qualidade do produto.



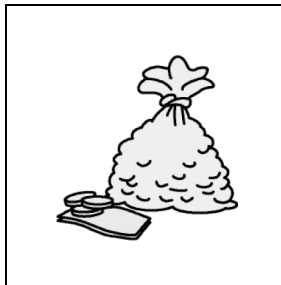
Vários fatores contribuem para a elaboração de um produto, como:

- matérias-primas;
- espaço físico;
- máquinas;
- mão-de-obra;
- equipamentos;
- etc.

Esses fatores permitem que a empresa coloque no mercado o seu produto e que receba por ele um valor maior do que aquele gasto na sua produção, ou seja:

- O valor de venda deve ser superior ao custo de produção, a fim de que a empresa obtenha lucro.

O lucro é necessário à empresa, para que ela promova seu próprio crescimento e para que possa aperfeiçoar seus processos de fabricação.



Em sua mão-de-obra, a empresa inclui todos seus funcionários e, obviamente, o objetivo é reduzir custos. O custo de um produto é estabelecido em consequência das diversas operações e transformações físicas por que ele passa.

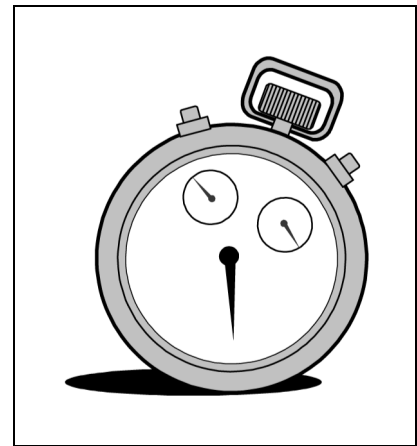
O coordenador é o primeiro elemento de responsabilidade a acompanhar a fabricação do produto e, por conseqüência, um dos primeiros que pode interferir diretamente no seu nível de custo.

Para uma boa medida, é necessário:

- **Precisão:** um instrumento de medição é tanto mais preciso quanto mais tender a assinalar a mesma medida em inúmeras medições do mesmo objeto/produto ou características de um produto.
- **Exatidão:** é a diferença entre a medida real (valores verdadeiros de uma grandeza) e a medida dos valores obtidos em inúmeras medições do mesmo objeto.

Para a verificação da qualidade, precisamos:

- Identificar o que deve ser controlado.
Exemplo: Dimensões internas e externas de uma peça;
- Definir a unidade de medida.
Exemplo: mm, ampéres, cm.
- Estabelecer especificação.
Exemplo: $31,3 \pm 0,2\text{mm}$; 10 a 12W.
- Escolher o instrumento de medição.
Exemplo: relógio centesimal, paquímetro, micrômetro



Após essas definições é que faremos a verificação da qualidade, comparando as medidas efetuadas com os padrões estabelecidos, e tomando providências corretivas que se fizerem necessárias.

O controle de qualidade não é só responsabilidade do setor/departamento de qualidade.

Portanto, controlar é comparar a execução com o planejamento, para avaliá-la, isto é, para ver se os resultados da execução estão de acordo com os objetivos determinados.

Controlamos para garantir que a execução saia do jeito como foi planejada.

Administração do tempo

De acordo com o Moderno Dicionário da Língua Portuguesa (*Michaelis*):

- Administração é: estudo dos fatos e princípios da arte de administrar.
- Tempo é: medida de duração, uma época (passado, presente, futuro); época determinada em que ocorreu um fato ou existiu um personagem (hora, dia, mês, ...)

O homem vive em um contexto, em que, mais importante que definir e compreender o tempo é saber "utilizá-lo", "administrá-lo". Fazemos parte de uma sociedade rica, materialmente, mas pobre em relação ao tempo. Infinitos avanços tecnológicos parecem nos induzir a um estilo de vida em que o tempo parece estar desaparecendo; em que a qualidade do tempo dedicado ao convívio humano escasseia em nossas vidas.

O grande Imperador Marco Aurélio (há quase 2.000 anos) disse: "A única vida que um homem pode desperdiçar é aquela que ele está vivendo agora; porque a única coisa da qual qualquer homem pode ser privado é do momento presente - já que é a única coisa que possui". Esse ensinamento reflete o quanto a questão do tempo é alvo de atenção, desde muito tempo.

Talvez a sabedoria do mundo esteja em: "Nossas vidas refletem a relação com nossa mente". A mente agitada tem dificuldade em viver o momento presente. Somos inclinados a nos identificar somente com nosso pensamento, esquecendo que a verdadeira experiência humana envolve a participação da mente, do coração e do corpo. A mente tem a função de refletir, e como realizar essa função, se dispomos de tão pouca qualidade de tempo, em nossas vidas?

A tecnologia da nossa era nos promete diversas vantagens e exige tão pouco do nosso corpo ou da nossa sensibilidade emocional, que perdemos a noção da nossa existência presente. A vida, em diversos momentos (morte, sofrimento, momentos de felicidade imensurável ou de desilusões, remorso, êxtase do amor...), por si só, nos faz

parar e refletir, interrompendo o ciclo vicioso, proporcionando reflexão e oportunidade de encontrarmos maneiras "diferentes" de administrar o tempo.

No mundo atual, para ser competitivo é necessário saber administrar o próprio tempo, ter um nível razoável de auto-organização, pois do contrário acaba-se perdendo o melhor da vida e tornando-se estressado.

A administração do tempo é permeada por mitos:

Mito		Realidade
1º mito	Quem administra o tempo torna-se escravo do relógio.	Quem administra o tempo coloca-o sob controle, torna-se senhor dele. Quem não o administra é por ele dominado, faz as coisas sob a pressão do momento e não na ordem e momento desejado. Administrar o tempo é adquirir controle sobre ele e não programar a vida nos mínimos detalhes; é necessário planejar, ser flexível e fazer correções de curso.
2º mito	As pessoas só produzem ou trabalham melhor, sob pressão.	Mito criado para racionalizar a preguiça, a indecisão, a tendência à procrastinação. Não existem evidências que justifiquem esse mito, já que quem age dessa forma poucas vezes trabalha sem pressão para comparar os resultados. Em contextos escolares, as evidências justificam o contrário; quem estuda ao longo do ano, com calma e sem pressões, sai-se muito melhor do que quem deixa para estudar nas vésperas das provas, ficando noites em claro, fazendo o que poderia ter feito durante o ano.
3º mito	Administrar o tempo é algo que se aplica apenas à vida profissional.	Falso. Há muitas coisas na vida pessoal e familiar que as pessoas devem e desejam fazer, mas não fazem por "falta de tempo".
4º mito	Ter tempo é questão de querer ter tempo.	Normalmente damos um jeito de arrumar tempo para fazer aquilo que realmente queremos fazer. Não basta simplesmente querer tempo para ter tempo. É preciso querer o meio indispensável de obter mais tempo - a administração do tempo. Administrar o tempo é saber usá-lo para fazer o importante e prioritário, profissional e pessoalmente. Quem tem tempo não é quem não faz nada: é quem consegue administrar o tempo que tem. Administrar o tempo não é estar o tempo todo ocupadíssimo.

O processo de administrar o tempo é complexo. É preciso realmente querer tornar-se senhor de seu tempo, para conseguir administrá-lo. Se ainda não se convenceu da necessidade de fazê-lo, aqui estão algumas considerações que podem convencê-lo.

- **Tempo é vida.** Quando o nosso tempo termina, acaba a nossa vida. O tempo é um recurso não renovável e perecível. Quando o tempo acaba, ele acaba mesmo. E o tempo não usado, não pode ser estocado para ser usado no futuro. Um dia só pode

ser vivido uma vez. Se o tempo de um dia não for usado sabiamente, não há como aproveitá-lo no dia seguinte.

- **Tempo é dinheiro.** Há pessoas e instituições que estão dispostas a pagar dinheiro pelo nosso tempo. Para alcançar um determinado resultado ou produzir alguma coisa, com determinado nível de qualidade, precisamos investir fundamentalmente tempo e/ou dinheiro. O tempo tem um valor monetário para quem tem objetivos: a decisão de empregá-lo ou não, em determinada tarefa, deve levar em consideração esse valor.
- **Administração do tempo e produtividade.** Quem administra o tempo, aumenta sua produtividade. Produtividade é o produto da eficácia pela eficiência. Ser produtivo é fazer certo as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário, com a menor quantidade de recursos possível; e tempo é um recurso fundamental: nada pode ser feito sem tempo. Por isso ele é freqüentemente escasso e caro. Ser produtivo não é a mesma coisa que ser ocupado.
- **Administração do tempo e redução de estresse.** Quem administra o tempo reduz o estresse causado pelo mau uso do tempo. O mau uso do tempo causa estresse porque tempo mal usado é tempo usado para fazer aquilo que não consideramos importante e prioritário. O tempo aparece como bem ou mal usado apenas para a pessoa que tem objetivos, que quer realizar alguma coisa. O bom ou mau uso do tempo depende do que se pretende alcançar. O bom uso do tempo normalmente traz satisfação, sentido de realização e felicidade.

Empecilhos à administração do tempo

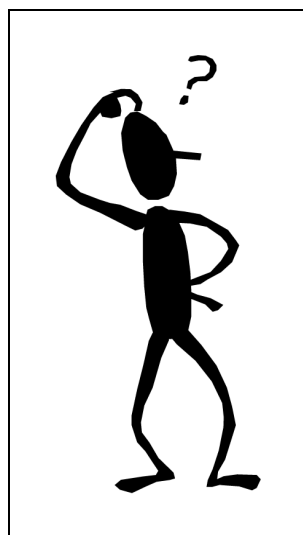
A maioria das pessoas reconhece que não sabe administrar seu tempo, gostaria de fazê-lo, mas que vê diante de uma série de empecilhos que dificultam e parecem impossibilitar o bom uso do tempo.

Os empecilhos são de naturezas variadas; os principais são de ordem institucional (administrativa, ambiental) e de ordem pessoal. As pessoas, geralmente, concluem (erroneamente) que o problema está mais nos outros do que em si mesmos. Os empecilhos mais difíceis de serem vencidos são os de natureza pessoal: tendência à procrastinação, indecisão e a tentativa de esconder a verdade de si mesmo.

Empecilhos de Natureza Institucional

- **Excesso de tarefas:** freqüentemente paralisa as pessoas, que não sabem por onde começar e acabam ficando imobilizadas.

- **Excesso de papéis:** parcialmente gerado pelo excesso de tarefas. Muitas pessoas ou instituições mandam papéis não solicitados que nada tem que ver com as tarefas realizadas; malas diretas agravam o acúmulo de correspondências, que mesmo que nada signifiquem, são olhadas antes de serem jogadas fora (ou pior, antes de serem colocadas de lado para uma eventual necessidade).
- **Excesso de interrupções.** Muitas pessoas não conseguem trabalhar por um período de tempo razoável, sem interrupções de colegas, de estranhos, exceção feita àquelas pessoas que, pela sua posições e estilo de trabalho, ou por terem uma secretária ciente de seus deveres, conseguem controlar o acesso à sua sala.
- **Excesso de telefonemas.** É comum, para quem tem que atender seu próprio telefone, sem o filtro de uma secretária eficiente, sofrer interrupções freqüentes.
- **Excesso de reuniões.** As reuniões são em maior número que o necessário e duram muito mais do que seria sensato esperar, e muito mais gente participa delas do que seria preciso. A convocação costuma acontecer sem a devida antecedência e sem a divulgação da pauta e dos objetivos.



Empecilhos de Natureza Pessoal

- **Tendência à procrastinação.** A tendência à procrastinação parece ser uma característica comum dos seres humanos. Poucas pessoas tomam uma decisão de imediato, quando confrontadas com uma tarefa ou um problema. Muitos, pela incapacidade de tomar decisões, protelam-nas, acreditando que o problema tenha uma solução por si só, e com isso, a decisão se torne desnecessária. Existe diferença entre tendência à procrastinação e o bom senso, que recomenda não tomar decisões no calor de uma discussão, ou quando não há informações suficientes. Quando a tarefa é difícil, complexa, longa ou desagradável, surge a

tendência à procrastinação. Parece haver esperança de que as coisas se farão ou se resolverão por si próprias, se as deixarmos sós.

Ferramentas de administração do tempo

A maioria das pessoas conhece as suas dificuldades no tocante à administração do tempo; a maior dificuldade é encontrar soluções para essas dificuldades. As soluções, em regra, não passam de bom senso.

- **Para o excesso de tarefas.** A primeira coisa a fazer é separar as que se constituem verdadeiros projetos, envolvendo várias tarefas, e aquelas coisas que, por sua natureza, já são “agendáveis”. Pode-se usar uma Lista Mestre para os projetos, e uma Lista de Lembretes, na qual serão incluídas todas as coisas que devem ser feitas e que podem ser incluídas em sua agenda diária como um item. Priorizar as tarefas é também algo a ser contemplado; definir o que é importante (aquelas coisas que contribuem para que os objetivos maiores sejam atingidos) e o que é urgente. As tarefas podem ser : importantes e urgentes, importantes e não urgentes, não importantes e urgentes e não importantes e não urgentes. Começando com os extremos, se a tarefa a ser realizada é importante e urgente, dê-lhe prioridade e agende-a imediatamente; se não é importante e nem urgente, esqueça-a e passe para a seguinte. A maior dificuldade está em lidar com o que é importante, mas não urgente e com o urgente, mas não importante. Procure descobrir o seu “horário nobre”: aquele em que você funciona melhor, em que está mais bem disposto, mais alerta, mais produtivo; utilize este tempo, de preferência, para as tarefas mais importantes. Agende primeiro as tarefas importantes e que envolvem um pequeno dispêndio de tempo; faça todas elas e sentirá um pouco da satisfação que a realização do que é importante traz. Seja realista, agende seu dia com uma certa folga. Seja flexível. Ao final de cada dia , examine o dia seguinte, e faça os ajustes necessários. Delegue! Não somente tarefas desagradáveis, mas também tarefas estimulantes e que proporcionem motivação. Além, de delegar, acompanhe a execução. Elimine as tarefas que não são importantes nem urgentes, e na medida do possível, elimine as que parecem urgentes, mas não são importantes. É incrível o número de coisas que são realizadas simplesmente por hábito, sem jamais serem questionadas.
- **Para o excesso de papéis.** Não guarde cópia de nenhum papel que possa ser localizado facilmente na biblioteca ou nos arquivos gerais da empresa; somente armazene o que for indispensável. Examine as correspondências diariamente, dando um destino a cada um dos itens, não deixando nada para decisão posterior. Correspondências expedidas devem ser arquivadas em duas cópias: uma ordenada seqüencialmente pela data da correspondência e outra na pasta do

projeto a que se refere ou em alguma outra pasta. Poupe tempo, no que diz respeito a relatórios, inicie lendo o índice, ou lendo a introdução e conclusão. Quando concluir que determinados relatórios que lhe são enviados de rotina não lhe interessam, peça para ser tirado da lista de pessoas a quem o relatório é enviado. O mundo oferece uma infinidade de opções de leitura; limite a quantidade de jornais, revistas e periódicos que você lê; estar bem informado é ter conhecimento das informações necessárias para o bom desempenho de suas funções.

- **Para o excesso de interrupções.** Comunique cortesmente aos seus colegas e subordinados que você prefere trabalhar sem interrupções, em determinados períodos, e peça-lhes que, na medida do possível, respeitem sua privacidade. Coloque-se à disposição deles em outros horários claramente anunciados. Procure outros lugares, para evitar interrupções, como: biblioteca ou sala de reuniões. Caso seja interrompido quando desejaria não sê-lo, diga com franqueza a quem o interrompeu, que você está fazendo algo importante e/ou urgente e que passará pela sala dele assim que terminar. Se não for nada importante, ele lhe dirá de pronto. Se for importante, você manterá maior controle sobre o momento de encerrar a conversa, estando na sala da outra pessoa, do que estando ela em sua sala.
- **Para o excesso de telefonemas.** A solução clássica é o bloqueio, através de uma secretária competente; caso isso não seja possível, procure limitar o número de telefonemas, usando outras alternativa, como o Correio Eletrônico. Procure controlar a duração dos telefonemas, interrompendo os mais longos, se for preciso. Quando receber um telefonema que preferiria não ter atendido, diga que está extremamente ocupado e que chamará de volta assim que desocupar; quando você chama, você tem maior controle sobre a duração do telefonema. Delegue a solução do que for possível, para outra pessoa.
- **Para o excesso de reuniões.** Kieffer diz que grande parte das reuniões são improdutivas. Ele sugere que cada um deve usar as reuniões para levar adiante a agenda e promover os objetivos. Existem outras maneiras de saber o que se passou na reunião, sem delas participar - atas ou minutas são um exemplo. Procure reduzir o número de reuniões de que você participa e só participe daquelas que realmente forem importantes. Se é você quem convoca a reunião, tome cuidados para que ela seja produtiva, planeje-a .
- **Para a tendência à procrastinação.** A principal causa da procrastinação é a falta de vontade de fazer determinada coisa; em geral, isso acontece quando a tarefa a ser realizada é muito difícil, complexa, longa, ou desagradável. A forma de lidar com essa causa é enfrentar o problema com coragem e determinação , e depois

dedicar-se àquilo que nos causa maior prazer. As pessoas de maior sucesso são as que tratam o mais rápido possível das tarefas desagradáveis ou particularmente difíceis. Fazer o restante, depois, torna-se um prazer.

A outra causa da procrastinação é o perfeccionismo. Os perfeccionistas, por desejarem fazer tudo com a maior perfeição, freqüentemente, têm dificuldade para começar tarefas que não dominam bem ou para as quais não existam critérios explícitos de desempenho. Sentem-se obrigados a se capacitar primeiro, adquirindo as habilidades necessárias, ou então a buscar critérios de desempenho. Como dificilmente estão contentes com o domínio que possuem de qualquer habilidade, e como os critérios de desempenho em determinadas áreas são difíceis de definir, nunca começam a realizar determinadas tarefas, porque não se consideram prontos; ou nunca as concluem, porque nunca estão satisfeitos com o produto. A melhor maneira de lidar com essa causa, é reconhecer que num contexto gerencial não existem muitas tarefas que possam ser desempenhadas com perfeição, mesmo com critérios de desempenho bem definidos. Deve-se também reconhecer que a maior parte das vezes, o que fazemos, poderia ser feito melhor, mas apenas com um maior investimento de tempo, o que, talvez, não compense. Perfeccionistas precisam aprender a conviver com o fato de que é preciso fazer o que tem que ser feito, mesmo em nível de qualidade aquém do desejado.

A procrastinação tem também, como causa, a ilusão de que não fazemos a tarefa que estamos procrastinando por falta de tempo. Damos a nós a impressão de estarmos ocupadíssimos (fazendo tarefas não importantes e não urgentes), para poder justificar a não realização da tarefa procrastinada, mascarando a realidade. Eliminar essa causa envolve reconhecer que o problema real não é a falta de tempo. Por mais que sejamos hábeis em nos enganar, essa postura provoca estresse, pois sabemos que é um engano.

A procrastinação pode ser observada em jovens de talento, que por acharem que sua competência é tão óbvia e visível, acreditam que não precisam demonstrá-la. Para enfrentar essa causa é necessário honestidade com nós mesmos. A única forma de vencer os receios mais profundos é enfrentando-os. O temor do fracasso, em geral, é uma causa independente da procrastinação e da indecisão.

Para derrotar a procrastinação podemos utilizar algumas táticas: dividir um problema complexo em vários problemas menores (à medida que as etapas estão sendo

cumpridas, temos um sentido de realização, que nos ajuda a enfrentar o restante); nos dar um prêmio ou recompensa pela conclusão de cada parcela ou estágio da tarefa (a recompensa deve vir depois e não antes da conclusão); o principal é usar de honestidade com nós mesmos, não devemos tentar mascarar a realidade.

O computador pode contribuir de diversas formas. Existem diversos softwares que podem ser úteis na administração do tempo, entre eles Gerenciadores de Informações Pessoais, Gerenciadores de Contatos e Recuperadores de Texto.

Os Gerenciadores de Informações Pessoais podem ser úteis: no agendamento, na construção de base de dados de endereços e telefones, no registro de telefonemas, no registro de anotações livres, no gerenciamento de tarefas e projetos e na recuperação de informações e busca de textos.

É importante ressaltar que nenhum desses instrumentos trata dos empecilhos pessoais à administração do tempo.

Percepção e diferenças individuais

A individualidade é uma característica fundamental do ser humano. Cada pessoa é um ser único, diferente, que tem sua origem numa célula inicial formada por um óvulo e um espermatozóide. É a partir dessa célula fecundada que toda sua carga genética (hereditariedade) está, basicamente, assim determinada:

- Estrutura física;
- Tipo de temperamento;
- Tipo de inteligência.

No útero recebe influências pré-natais e orgânicas:

- Tipo de alimentação da mãe;
- Sua saúde;
- Condições emocionais.

Nascido, será influenciado pelos grupos sociais:

- Família;
- Amigos.

Nessa interação de características:

- Inatas (hereditariedade, influências pré-natais);
- Adquiridas (valores, cultura, alimentação, etc.).

Vai se formando a personalidade.

Personalidade: maneira própria que cada pessoa tem de pensar, refletir, agir, reagir em face a diferentes estímulos e situações do meio social. A personalidade determina a maneira de ser.

Bases da personalidade

- Aspectos físicos (cor de pele, olhos, cabelos, estrutura);
- Temperamento (emocional, sensibilidade, humor);
- Inteligência (capacidade de fazer julgamentos).

Fazem parte da inteligência:

- Os sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato);
- A memória (arquivo de conhecimento);
- O raciocínio (encadeamento de dados para se chegar a uma conclusão).

Percepção

É a maneira como captamos os fatos, e adquirimos conhecimento, com o auxílio de todos os sentidos.

O processo de percepção permite captar informações e fatos, além de selecionar o que será prioritário na comunicação.

Percebemos através de:

- **Modelo Próprio** - Os indivíduos tomam a si mesmos como ponto de referência, ou seja, captam aquilo que vêem, o que querem ou o que precisam. Não vemos as pessoas como elas são, mas sim de acordo com o que elas significam para nós.
- **Conceitos e Categorias** - Os indivíduos classificam as coisas com base em conceitos pré-estabelecidos, que podem ser considerados um padrão pelo qual julgamos fatos do mundo. O conjunto de categorias e de conceitos possui significado próprio e auxilia na interpretação do mundo.
- **Preconceito e Estereótipo** - Esses fatores influenciam a percepção, sendo estereótipo uma maneira única e padronizada de encarar o outro, muitas vezes com pequeno ou nenhum fundamento na realidade.

Os preconceitos são opiniões pré-estabelecidas que fazem parte da cultura e que constituem numa imagem simplificada acerca de indivíduos, grupos e instituições.

Exemplo

Uma pessoa fica sabendo que determinado grupo de indivíduos é preguiçoso. Ao encontrar uma pessoa pertencente a esse grupo, tende a atribuir-lhe a característica de preguiçoso, sem qualquer prova disso.

As diferenças individuais têm origem no esquema de percepção individual. Mas o que é percepção? Como um indivíduo percebe o mundo que o rodeia?

Percepção é um processo psicológico básico, que retrata a maneira pelo qual o mundo se apresenta ao nosso cérebro, podendo ser estendida como a seqüência dos seguintes eventos:

- O mundo externo oferece informações;
- Os órgãos dos sentidos captam essas informações;
- As informações são transmitidas pelos nervos sensoriais ao cérebro, onde são processadas, resultando na percepção;
- Interpretação das informações.

O homem não está consciente de nenhum dos passos anteriores, com exceção da percepção final.

Em outras palavras, dizemos que percepção é o processo psicológico por meio do qual o indivíduo extrai informações do seu ambiente e se organiza, de acordo com suas características.

O meio ambiente fornece constantemente estímulos sensoriais, a absorção desses, ocorre em nível inconsciente. O fenômeno da passagem desses estímulos do inconsciente para o consciente é chamado percepção. Só percebemos aquilo que tomamos consciência, sendo a percepção essencialmente seletiva.

Devemos entender que:

- O mundo real e objetivo pode ser diferente do mundo percebido;
- O mundo percebido por um indivíduo é diferente do mundo percebido por outro. Altera-se conforme tenham diferentes motivações, atitudes, autoconceitos ou informações anteriores;
- A percepção interfere na adaptação do indivíduo ao meio. Cada um reage ao meio como ele é objetivamente, mas como o relaciona e o organiza, é como ele transmite aos outros.

Percepção é, portanto, o processo pelo qual o indivíduo integra e usa a informação sensorial.

De acordo com Stephen P. Robbins (no livro Comportamento Organizacional. Ed. Prentice Hall, São Paulo, 2002), "a percepção pode ser definida como o processo pelo

qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Muitos fatores influenciam e, por vezes, distorcem a percepção. Esses fatores podem estar no observador, no objeto ou alvo da percepção, ou no contexto da situação na qual se dá a percepção.

- **Observador** - necessidades insatisfeitas ou motivações estimulam os indivíduos e podem exercer uma forte influência sobre a sua percepção. A percepção é influenciada pelos interesses, pelas experiências passadas, pelas atitudes e pelas expectativas. Exemplo: pessoas que adquirem um carro novo, de repente, reparam na rua quantos outros carros iguais existem - sua compra influenciou sua percepção.
- **Alvo** - as características do alvo que está sendo observado também podem afetar a percepção: a novidade, os sons, o tamanho e outros atributos. O cenário a que o alvo pertence também influencia; o que percebemos está relacionado à maneira como separamos a figura do seu cenário geral. A proximidade física ou temporal provoca, com frequência, a tendência de juntarmos os objetos ou eventos. Exemplo: pessoas barulhentas e ou muito atraentes tendem a chamar atenção.
- **Situação** - o contexto dentro do qual percebemos os objetos ou eventos é muito importante. Nossa percepção é influenciada pelos elementos que fazem parte do ambiente: momento, iluminação, temperatura, ambiente de trabalho ou social. Exemplo: podemos não reparar em uma jovem de aproximadamente 25 anos em traje de noite e maquiagem pesada, dentro de uma boate em uma noite de sábado; mas se esta mesma moça se apresentasse vestida assim na manhã de segunda-feira para assistir uma aula, certamente seria notada.

As pessoas, freqüentemente, usam simplificações no julgamento de outras pessoas. É impossível assimilar tudo o que se vê - apenas alguns estímulos podem ser assimilados. Como não podemos observar tudo o que se passa a nossa volta, assumimos técnicas, dentre elas:

- **A percepção seletiva**, ou seja, as pessoas interpretam seletivamente o que vêem, com base em seus próprios interesses, experiências passadas e atitudes.
- **O efeito de halo**: construção de uma impressão geral sobre uma pessoa com base em uma única característica.
- **Efeitos de contraste**: a avaliação das características de uma pessoa é afetada pela comparação com outras pessoas encontradas recentemente, que têm estas características avaliadas como melhores ou piores. Exemplo: a avaliação de qualquer candidato pode sofrer distorções por causa de sua posição na ordem de chamada. Ele pode ser beneficiado se o candidato anterior for medíocre, ou prejudicado se o antecessor for brilhante.

- **Projeção** - atribuição de características próprias de um indivíduo a outras pessoas. Exemplo: uma pessoa que é honesta e confiável, assume que as outras pessoas também são.
- **Estereotipagem** - julgamento de uma pessoa com base na percepção sobre o grupo do qual faz parte. A generalização é um meio de simplificar um mundo complexo e nos permitir manter a coerência; em contrapartida, eles são populares, independentemente do fato de não terem qualquer traço de verdade ou de serem até mesmo irrelevantes.

“A qualquer momento existe um número infinito de informações no mundo externo, que estimulam os órgãos dos sentidos. Apesar disso, prestamos atenção somente a uma pequena fração dessas informações de cada vez. Desde que a nossa percepção depende daquilo em que prestamos **atenção**”.

Atenção: determinados fatos despertam a nossa atenção e tendemos a isolá-los dos demais, enfatizando-os. Alguns dos fatores que influenciam na nossa atenção são:

- **Intensidade:** refere-se à grandeza de um certo fato. Por exemplo, a luz de uma lâmpada de 150 velas é mais marcante, chamativa e ofuscante que uma de 50 velas, logo ela desperta mais a nossa atenção.
- **Subtaneidade:** ligada ao estímulo inesperado. Por exemplo, um grito nos leva a olhar ao redor, procurando localizá-lo.
- **Novidade:** presença do inesperado, do diferente, do que se destaca do usual, e que portanto, chama a atenção.
- **Movimento:** objetos que se deslocam, que se movem, despertam mais atenção do que os estacionados.
- **Contrastes:** utilização de estímulos opostos alternados. Por exemplo, falar alto e falar baixo.

Apesar de haveremos descrito alguns fatores que despertam nossa atenção, não podemos nos esquecer de que muitas vezes o indivíduo não está atento por razões pessoais (sono, problema financeiro, doença).

O fenômeno da atenção faz com que os estímulos sejam absorvidos pelos órgãos dos sentidos. A percepção do mundo externo ficará, pois, prejudicada, se o indivíduo dirigir sua atenção a vários estímulos, simultaneamente.

Outro problema é o hábito. O indivíduo percebe com menor intensidade um estímulo ao qual já se habituou. Por isso, mudanças efetuadas no ambiente, para evitar a

excessiva continuidade dos estímulos, são necessárias, para que a atenção se volte em direção desses estímulos.

Conclusões

Como vimos, a percepção é a porta de entrada de nossas informações, sobre o que ocorre no mundo. É funcionalmente seletiva: em função de determinantes do indivíduo (necessidades, condicionamentos e estados emocionais), em função da cultura (crenças, idéias sociais e marcos de referência) e em função dos fatores estruturais (estímulos físicos diretos).

À medida que você aprende a entender profundamente as outras pessoas, descobrirá grandes diferenças em sua percepção. Também começará a dar valor ao impacto que essas diferenças provocam quando essas pessoas tentam trabalhar juntas. As pessoas são diferentes:

- Você pode ter sido criado com a mentalidade de abundância, eu posso seguir a mentalidade de escassez.
- Você pode abordar os problemas a partir de um entendimento visual e intuitivo (parte do cérebro direito), eu posso ser analítico e verbal (parte do cérebro esquerdo).

Nossas percepções podem ser muito diferentes, e mesmo assim, nós vivemos durante anos, questionando o caráter ou a competência de qualquer um. Apesar das diferenças, tentamos trabalhar e viver juntos - em um casamento, no trabalho, em projetos de serviço comunitário. E como vamos agir? Vamos trabalhar cada um com nossas percepções individuais, de forma que possamos nos comunicar com profundidade, de modo que possamos lidar cooperativamente com as questões que temos pela frente e alcançar as soluções, vencendo.

Condições que aumentam a precisão das percepções

Autoconhecimento

Permite-nos reconhecer nossas próprias limitações e preconceitos.

Flexibilidade

Abertura à aceitação de novas informações e à negociação de nossas impressões.

Equilíbrio e ajustamento interno

Pessoas em harmonia consigo mesmas, com melhores condições de aceitar e de compreender os outros.

Liderança

Durante muito tempo se acreditou na existência do líder nato. Características tais como inteligência, autoconfiança, dominância, criatividade, eram consideradas como iniciativa dos líderes.

Não há dúvidas de que muitas dessas características ajudam as pessoas a tornarem-se líderes, mas não se pode dizer que uma pessoa será líder por apresentar essas características.



Faz-se necessário que esses ou outros aspectos se harmonizem com as finalidades e a atmosfera prevalecente no grupo.

Líder é o indivíduo que, em dada situação, influencia por suas idéias e ações, o pensamento e as atitudes dos outros membros do grupo.

O fato de o líder ser a pessoa que mais influencia não implica que ele monopolize a atenção em todos os momentos do trabalho. Deve, sim, proporcionar e encorajar a participação de todos os outros membros.

Os líderes eficientes são sensíveis às transformações de condição de seus grupos e são flexíveis na adaptação de seus comportamentos às novas estratégias.

O mesmo grupo de pessoas se comportará de formas diferentes, quando atuar sob a orientação de líderes que se comportarem de maneira diferente.

Os coordenadores de grupos mais eficientes são mais capazes de desempenhar papéis diferenciados, do que os de grupos menos eficientes.

Os melhores coordenadores delegam mais autoridades aos outros membros.

Os coordenadores mais eficientes fazem menos verificações dos subordinados e dão mais apoio a eles.

Os coordenadores dos grupos com melhor realização desenvolvem mais coesão entre seus associados.

A íntima relação entre liderança e eficiência do grupo está diretamente ligada à eficiência do coordenador, que cria uma boa equipe de trabalho, como um atmosfera cooperativa e amistosa, além de desenvolver a lealdade no grupo.

Mais especificamente, a liderança consiste em determinadas ações, tais como as que auxiliam o estabelecimento de objetivos do grupo, fazem com que este se mova para que os seus objetivos melhorem a qualidade das interações entre os membros, permitem coesão do grupo ou tornem os recursos disponíveis aos participantes.

Os grupos diferem entre si de diversas maneiras, e as ações exigidas para a realização de determinados objetivos valorizados por um grupo serão muito diferentes das exigidas por outros. A natureza da liderança e os traços dos líderes serão, de maneira correspondente, diferentes para vários grupos.

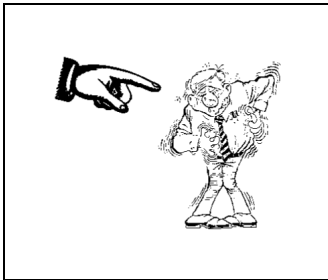
Costuma-se distinguir tipos de liderança gerados pela atmosfera grupal diferente.

Estilos de liderança

Ambiente autocrático

O líder utiliza o poder coercivo e decide o que o grupo deve fazer e como fazer. Nesse tipo de liderança, os resultados são os melhores, em termos de eficiência de trabalho; entretanto, podem os subordinados ficarem perdidos diante da ausência do líder.

Surgem mais hostilidades, rivalidades e agressividades, e especialmente a sensação de “**bode expiatório**”, de dependência e menor criatividade.



Ambiente democrático

As decisões são tomadas por consenso da maioria, cabendo ao líder apenas a tarefa de orientar a atividade. Nesse ambiente, os grupos são mais lentos no seu rendimento, porém mais fortemente motivados, progressivamente mais produtivos, aprendem mais, desenvolvem maior amizade e espírito de equipe, evidenciando apreciação mútua entre os membros, e revelam maior satisfação.



Ambiente “*Laissez-Faire*” ou liberal

Não há realmente líder. A todos é permitido fazer o que quiserem. Essa orientação displicente produz menos, o trabalho é menos significativo, gasta-se mais tempo em divagações, fala-se muito sobre o que deveria ser feito e desenvolve-se mais agressividade do que em grupos orientados democraticamente.



Em algumas situações, torna-se necessária a liderança autoritária, enquanto que em outras exige-se uma liderança mais displicente; porém no transcurso das situações

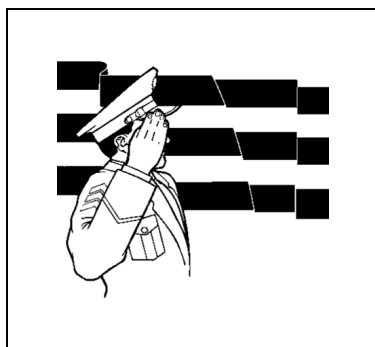
normais, os grupos rendem mais quando a função de liderança é desenvolvida democraticamente e há participação entre os membros.

Experiência

Ditadura ou democracia?

Através de um estudo feito por dois psicólogos - Herbert Fensterhein e Herbert Birch - com um grupo de pessoas refugiadas na Itália, em 1945, eles puderam observar que essas pessoas tinham tendência para se reunir em grupos separados, sob diferentes lideranças. Havia dois grupos, que foram chamados:

- **Grupo A ou grupo militar:** um grupo dirigido por pessoas que agiam de maneira semelhante a oficiais no exército. Exigiam obediência cega. Suas decisões eram finais. Se um membro do grupo fizesse trabalhos extras, podia guardar o dinheiro que ganhasse.



- **Grupo B ou grupo democrático:**

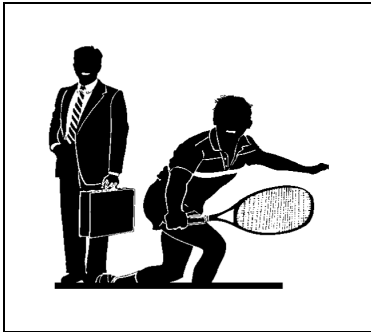
Essa unidade era organizada sobre bases, de modo geral, democráticas. Os líderes eram eleitos e não tinham o direito a privilégios especiais. As decisões de importância eram resolvidas em reuniões, nas quais todos participavam. Ao contrário do primeiro grupo, o dinheiro ganho pelos membros, pertencia a um caixa geral.

O perfil do Líder

É uma pessoa humana

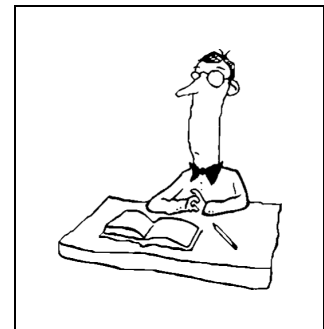
- Que procura conhecer-se sempre mais, autodescobrir-se, autocriticar-se, desenvolver-se e auto-realizar-se;
- Que busca maior maturidade emocional, sabendo controlar-se e adequar-se inteligentemente às situações;

- Que é motivado ao poder, no sentido de querer influir sobre outras pessoas.



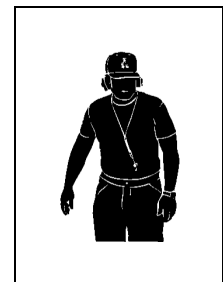
É um Educador

- Que acredita na capacidade do ser humano em transforma-se para melhor, em progredir e aperfeiçoar-se;
- Que procura conhecer o subordinado como indivíduo, isto é, como ser único e singular;
- Que tem interesse genuíno pelo subordinado, criando condições para que este cresça e se realize.



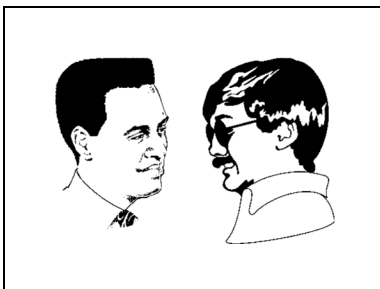
É um treinador

- Que partilha sua experiência e competência com o subordinado, desejando que este cresça;
- Que delega responsabilidade e poder;
- Que, ao rejeitar idéias, não inibe nem bloqueia o subordinado;
- Que critica em particular e elogia em público.



É um comunicador

- Que sabe ouvir com empatia;
- Que sabe dar e receber “*feedback*”.
- Que sabe usar linguagem (verbal e não verbal) adequada ao receptor e à situação;



É um administrador de conflitos

- Que sabe ser animador, mediador, conciliador e harmonizador das tendências e das discrepâncias do grupo;
- Que é capaz de analisar e diagnosticar as situações do grupo, quer em termos de tarefa, quer em termos de procedimentos grupais;
- Que contribui criativamente para a solução dos problemas.



É um gestor de mudanças

- Que sabe introduzir mudanças, sabendo conduzir o grupo;
- Que é capaz de transformar as crises em ocasião de crescimento e progresso;
- Que se sente aberto e seguro para enfrentar e assimilar um mundo em contínua e profunda transformação;
- Que tem capacidade de arriscar, quando a situação é propícia.

Resumindo

O verdadeiro líder possui duas grandes e indispensáveis características:

- Capacidade de diagnóstico;
- Flexibilidade de estilo.

Funções de liderança

Uma caracterização prática dos muitos papéis descritos por *Benne* e *Sheats* foi sugerida por *Gibb* e *Gibb*, que indicam cinco amplas categorias de funções de liderança.

- De iniciação: manter o grupo em atividade ou fazer que funcione (ex.: sugerir o passo seguinte, indicar a meta, propor métodos, esclarecer);
- De regulação: influir na direção e nos prazos de trabalho do grupo (ex.: resumir, salientar os limites de tempo, responder à meta);
- De informação: informar e/ou opinar para o grupo;

- De apoio: criar um clima emocional capaz de manter o grupo unido, facilitar aos membros a sua contribuição para a execução da tarefa (ex.: harmonizar, aliviar tensões, interpretar os sentimentos do grupo, estimular);
- De avaliação: ajudar o grupo a avaliar suas decisões, metas ou métodos (ex.: pôr à prova o consenso dos membros, anotar os processos de grupo).

Um grupo necessitará de todos esses tipos de funções, se quiser sobreviver e realizar sua tarefa. No início do trabalho de um grupo, as funções de iniciação são extremamente necessárias: mais adiante, à medida que as soluções vão sendo propostas, as funções de regulação e informação podem assumir importância muito maior.

As funções de apoio e de avaliação são necessárias o tempo todo, mas, principalmente, quando o grupo se aproxima das decisões finais.

O trabalho de grupo será, então, efetivo, na proporção em que as funções necessárias de grupo forem sendo executadas pelos membros, na exata ocasião em que delas se precisa.

As funções de liderança podem ser executadas quase totalmente por uma só pessoa, ou podem ser realizada por muitos membros diferentes do grupo.

Quando faltam as funções necessárias, os progressos do grupo são lentos e irregulares.

Quando os membros não sentem o que é preciso ou não conseguem realizá-lo, podem regredir, voltando à satisfação das suas necessidades, à custa de outros (ex.: brigando, falando excessivamente, omitindo-se, ou contornando tudo com atitudes de sociabilidade ou delicadeza).

Trabalho em equipe

Para entendermos o que é trabalho em equipe, vamos em primeiro lugar falar do grupo.

Grupo

O grupo é conceituado como sendo “uma quantidade de pessoas que se comunicam à amplitude, entre si, durante certo tempo, com o fim de realizar uma tarefa e que são suficientemente poucas, para que cada uma delas possa comunicar-se com todas as demais de maneira dinâmica e direta”.

O aumento crescente da população e o surgimento da sociedade industrializada e urbana trouxeram para o homem uma série de novas necessidades, anteriormente desconhecidas. Por esta razão, hoje vivemos uma época em que o fenômeno “grupo” ocupa importante lugar nas pesquisas dos estudiosos.

Numa sociedade complexa, o indivíduo participa de vários grupos. Assim, durante um dia, um homem pode desempenhar os papéis sucessivos de marido, pai, empregado, freguês, membro de uma religião, clube, fazer parte de torcida organizada, time de futebol, etc., pode, inclusive, já nascer pertencendo a um certo grupo.

Todo grupo tem, pelo menos, uma estrutura e organização rudimentar (inclusive normas, regulamentações, etc.) e uma base psicológica na consciência de seus membros. Os grupos nascem, crescem, transformam-se, desenvolvem-se ou morrem, em função de sua eficiência e na satisfação da necessidade de seus membros.

Equipe de trabalho

Uma equipe de trabalho surge diante da necessidade da execução de uma tarefa que necessite de mais de um indivíduo, com alguns princípios que a diferencia de um grupo, pois deve possuir **espírito de equipe**:

- Objetivos comuns (participar dos mesmos propósitos);
- Dependência recíproca para a satisfação das necessidades (ajuda mútua);
- Consciência de equipe;
- Comunicabilidade entre os membros da equipe;
- Habilidade de atuar de forma unitária;
- Comprometimento com resultados;
- Oportunidades democráticas no processo de tomada de decisão;
- Transparência e confiança mútuas.

A equipe diferencia-se de um grupo pelos itens acima, pois o indivíduo pode fazer parte de um grupo e não possuir esses princípios. E numa equipe de trabalho, só fazer parte não é o bastante.

É comum ouvirmos no noticiário quando termina um campeonato de futebol:

“Conseguimos a vitória graças ao bom trabalho de nossa equipe”

Ou então, no mesmo exemplo:

“Fomos vencidos, pois faltou entrosamento em nossa equipe”

Nos exemplos, o trabalho em equipe é o futebol, e todos precisam ter o mesmo objetivo, por conseguinte, fazer o gol. É um trabalho integrado, em que todos possuem um papel definido, quando um membro não vai bem, todos podem ir mal também, a sinergia deve ser a tônica da equipe.

Quando um jogador não passa a bola, prejudica o time, ou seja, não obedece às regras da equipe.

Um forte espírito de equipe é percebido quando um jogador bate um pênalti, erra e é consolado.

No futebol é muito fácil perceber o que é o resultado de um trabalho em equipe, mas se queremos participar de uma equipe de trabalho, temos que adotar os princípios de equipe.

Quando uma atividade é para ser feita em equipe, o fracasso deve ser compartilhando, assim como a glória deve ser dividida.

Para uma equipe de trabalho, a medida adequada da eficiência é a produtividade e a qualidade do trabalho. E essa eficiência é muito determinada pelo grau de satisfação encontrado entre os membros que formam a equipe.

Equipe Madura

- Oferece uma atmosfera de liberdade psicológica, para a expressão de todos os sentimentos e pontos de vista;
- Alcança uma eficiente comunicação;
- Possui compreensão de propósitos;
- Tem capacidade de iniciar e levar adiante as soluções efetivas dos problemas, as quais resultam em ação;
- Enfrenta a realidade e trabalha com base nos fatos;
- Dá condições para a difusão e o compartilhamento dos encargos;
- Tem capacidade de perceber a fadiga, a tensão e a atmosfera emocional;
- Uma equipe madura ajuda as pessoas a amadurecerem.

Aprende-se a trabalhar em equipe, trabalhando em equipe.

Texto para reflexão

“Gansos e equipes”

Quando você vê gansos voando em formação “V”, pode ficar curioso quanto às razões pelas quais eles escolhem voar dessa forma. A seguir, destacamos algumas descobertas feitas pelos cientistas.

Fato: À medida que cada ave bate suas asas, ela cria uma sustentação para a ave seguinte. Voando em formação “V”, o grupo consegue voar pelo menos 70% a mais do que se cada ave voasse isoladamente.

Verdade: Pessoas que compartilham uma direção comum e um senso de equipe chegam ao seu destino mais depressa e facilmente,, porque elas se apoiam na confiança uma das outras.

Fato: Sempre que um ganso sai fora da formação, ele repentinamente sente a resistência e o arrasto de tentar voar só e, de imediato retoma a formação, para usufruir do poder de sustentação da ave à sua frente.

Verdade: Existe força, poder e segurança em uma equipe quando se viaja na mesma direção, com pessoas que compartilham um objetivo comum.

Fato: Quando o ganso líder se cansa, ele se reveza, indo para a traseira do “V”, enquanto um outro assume a ponta.

Verdade: É produtivo fazer um revezamento, quando se necessita fazer um trabalho árduo.

Fato: Os gansos de trás grasnam para encorajar os da frente a manterem o ritmo e a velocidade.

Verdade: Todos necessitam ser reforçados com apoio ativo e encorajamento dos companheiros.

Fato: Quando um ganso adoece ou se fere e deixa o grupo, dois outros gansos saem da formação e o seguem, para ajudar e proteger. Eles o acompanham até a solução do problema, então reiniciam a jornada a três ou juntam-se a outra formação, até encontrar a sua equipe original.

Verdade: A solidariedade nas dificuldades é imprescindível em qualquer situação. Para o bem da equipe é fundamental ser ganso voando em V, vamos procurar nos lembrar mais freqüentemente de dar um “grasnado” de encorajamento e nos apoiar uns nos outros com “amizade”.

Dicas para melhorar o seu desempenho dentro da equipe

Sempre que estiver participando de uma discussão em grupo, procure:

- Compreender bem qual é o objetivo da atividade e o tempo estipulado para a sua realização;
- Solicitar maiores esclarecimentos, fazendo algum gesto com as mãos, afim de que sua voz não se sobreponha a de quem está com a palavra;
- Interferir somente quando estiver com dúvida real ou quando tiver uma nova contribuição a acrescentar;
- Dar seguimento à última idéia apresentada, ser objetivo;
- Controlar a ansiedade de querer falar muito, não dando oportunidade a outras pessoas ou fazendo monopólio da discussão;
- Ajudar na solução de conflitos, se houver, propondo a reflexão sobre fatos e não sobre opiniões apenas;
- Usar a sabedoria do humor: rir com os outros e não dos outros;
- Saber aproveitar as discordâncias, porque idéias diferentes podem enriquecer a equipe;
- Melhorar a capacidade de ouvir, especialmente quando há uma crítica relacionada com o desempenho da equipe.

Análise de problemas e tomada de decisões (A.P.T.D.)

Conteúdos

- Resolução de problemas
- Manejo de conflitos

"Quantas vezes eu lhe disse que quando você tiver eliminado o impossível, aquilo que resta, por mais impossível que pareça é a verdade."

Sherlock Holmes de Artur Conan Doyle

Análise de problemas e tomada de decisão (A.P.T.D.)

Quando surge um problema no setor quase que de maneira "imprevista", o coordenador precisa, rápida e corretamente, corrigir esse problema.

Às vezes, ele próprio providência a correção do problema por si mesmo ou por funcionário sob sua coordenação e, outras vezes ele deve entrar em contato com outros setores da empresa ou até mesmo de outras empresas, para corrigir o problema.

Para identificar os problemas rápida e facilmente, o coordenador deve fazer uma inspeção diária em seu setor de trabalho ou receber os resultados dessa inspeção, que também, pode ser feita por algum funcionário.



Para contar com a cooperação de todo o seu pessoal, a título de sugestão, essa inspeção deve ser feita por todos os subordinados, cabendo a coordenação diária a cada um deles, no esquema de rodízio.

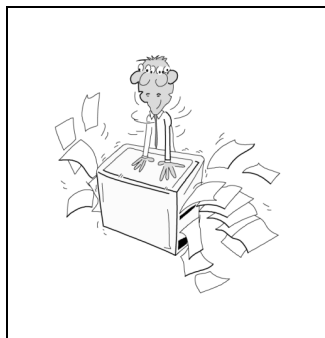
Assim, todos se sentirão responsáveis e prestarão auxílios valiosos.

Como exemplo, apresentamos uma relação genérica, e, portanto, adaptável para servir de guia a essa inspeção.

Para maior clareza, dividimos essa relação em campos que devem ser inspecionados.

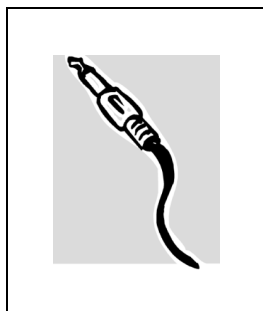
Máquinas

- As máquinas estão em bom estado?
- Cada máquina trabalha no máximo de sua capacidade?
- Pode-se utilizar o tempo livre da máquina ou do operador?
- As máquinas utilizadas são as mais indicadas para esse tipo de serviço?
- As máquinas estão bem protegidas para não haver acidentes?



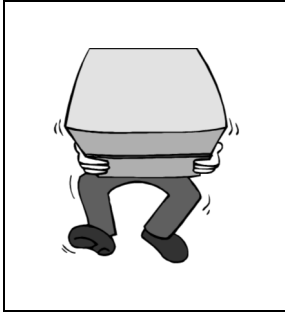
Equipamentos

- Os equipamentos estão em bom estado, permitindo fácil manuseio?
- É possível utilizá-los a qualquer momento?
- São apropriados à tarefa a que se destina?
- Existem ferramentas e acessórios que facilitem a execução do trabalho?



Materiais

- Podem ser utilizados melhores materiais, menos custosos ou menos raros?
- A utilização do material é bem clara e definida?
- São necessárias as tolerâncias?
- Os acabamentos são realmente necessários?



Ambiente

- É utilizado todo o aspecto disponível?
- É racional a distribuição do posto de trabalho?
- Existe um lugar para cada coisa? Cada coisa se encontra em seu lugar?
- As áreas de trabalho estão limpas e em ordem?
- Os fatores de ambiente físico contribui para a boa produtividade?



Essa relação tem a finalidade de prever os problemas e evitar que eles ocorram.

Porém, quando o problema ocorrer, apresentamos um método que poderá servir de guia para sua solução.

A primeira providência é perguntar-se: O que se pretende atingir diante desta situação?

Determinar o objetivo

Feito isso, há alguns passos que devem ser dados para corrigir o problema apresentado, os quais constituem um método de análise de problema e tomada de decisão.

1. Obtenha os fatos

- Reveja a ficha de serviço;
- Veja as normas operacionais envolvidas no problema;
- Converse com as pessoas envolvidas no problema;
- Considere a necessidade de auxílio.

2. Pondere e decida

- Agrupe os fatos, procurando a causa do problema;
- Faça uma análise de todas as possibilidades de correção;
- Observe se elas não contrariam as normas operacionais ou os regulamentos da empresa (não se esqueça do fator segurança);
- Avalie, preventivamente, os resultados das possíveis soluções em face do trabalhador e da produção.

3. Tome providências

- Escolha a medida mais favorável (tanto ao trabalhador como à produção);
- Considere a necessidade de comunicar o fato ao seu superior imediato;
- Coloque a medida em prática.

4. Avalie os resultados

- Verifique se o problema foi corrigido, mediante a observação direta;
- Compare os resultados pelo serviço apresentado;
- Agradeça a colaboração recebida.

Vejamos a aplicação desse método em um exemplo

"Uma fresadora automática começou a apresentar defeitos nas peças, danificando-as a ponto de não poderem ser recuperadas".

Determinar o objetivo

O coordenador deveria conseguir a produção normal pela eliminação do problema.

1. **Obtenha os fatos**

- Comparando os dados, o coordenador notou que a produção do dia anterior esteve abaixo da prevista.
- O coordenador observou o trabalhador e verificou que ele estava trabalhando de acordo com os padrões; também observou as peças e constatou que nada havia de errado.
- Ao conversar com o operador da fresadora, o coordenador ficou sabendo que no dia anterior a máquina começou a apresentar defeito, logo após ter recebido a pancada de uma viga que estava sendo transportada de um setor para outro, passando próximo à máquina em questão.
- O coordenador pôs-se a observar o trabalho da máquina e, depois de apresentados dois ou três defeitos esporádicos e irregulares, sentiu que não tinha condições de resolver esse problema por si mesmo, só que, como coordenador, ele deveria apresentar dados concretos de manutenção, razão pela qual resolveu seguir adiante no método.

2. **Pondere e decida**

- Por meio desse item, o coordenador estabeleceu uma relação entre os fatos seguintes:
 - a máquina funcionava normalmente;
 - houve um choque na máquina provocada por material externo (viga);
 - a partir daí, surgiu o defeito nas peças.

Ele sabia, também, que não poderia resolver o problema sozinho, mas queria informar ao competente que o fato ocorria com a máquina, a fim de passar, informações que pudessem abreviar o conserto dela.

- Como, neste caso, o coordenador não podia, ele próprio, consertar a máquina, deixou que a análise fosse feita pelo pessoal especializado em consertos desse tipo.
- Também não competia ao coordenador verificar esse procedimento; o que ele fez, para não afetar a segurança do trabalhador, foi interromper as atividades na referida máquina.
- Para tranquilizar o trabalhador e assegurar a produção futura, a medida mais acertada para o momento foi comunicar o fato ao setor de manutenção, para, preventivamente, não desgastar o trabalhador e garantir a produção desejada, assim que a máquina fosse consertada.

3. Tome providências

- Como o coordenador encontrou, nesse caso, apenas uma medida, a escolha já estava feita.
- O coordenador comunicou o defeito a seu coordenador imediato, porque, ao prestar contas da produção (diária, semanal ou mensal), o coordenador imediato já estava sabendo a causa do não cumprimento da programação.
- Em alguns casos, não há necessidade de comunicar ao superior imediato. Esses casos devem ser vistos, tendo por base a política da empresa. É essa política que define suas atribuições e responsabilidades.
- Informando ao coordenador imediato, o coordenador entrou em contato com o setor de manutenção e explicou o que estava ocorrendo com a máquina e por que estava ocorrendo.

4. Avalie os resultados

- Assim que a máquina foi consertada e instalada, o coordenador, no início, acompanhou o seu funcionamento com os responsáveis pelo conserto. Para isso, ele próprio operou a máquina, inicialmente. Depois colocou o operador para executar o serviço e constatou que o defeito havia sido eliminado.
- Com o decorrer das atividades, o coordenador verificou a produção, em termos de quantidade, observando que o defeito realmente havia desaparecido.
- É claro que o coordenador, por si só, não teve condições de resolver o problema, mas com o auxílio do pessoal da manutenção, o problema foi solucionado.

É evidente que, descrito dessa maneira, o método pode parecer demorado de ser aplicado.

No entanto, com o seu desenvolvimento, o coordenador possuirá um instrumento seguro e eficiente, para resolver os problemas técnicos do setor.

O exemplo apresentado diz respeito ao defeito em máquinas, porém, às vezes, há refugos de peças, diminuição de produção, estragos de ferramentas, em que o método pode ser aplicado com eficiência.

A análise de problemas e a tomada de decisão pressupõe um plano para o coordenador agir.

A esse plano, denominamos “plano de ação” e apresentamos um exemplo a seguir:

Exemplo de plano de ação

Por ter havido uma emergência, seu setor deverá aumentar um 1/3 a produção dentro de dois meses e mantê-la neste pico por mais três meses, a fim de conseguir cumprir a entrega dos produtos para este primeiro cliente estrangeiro.

As contratações estão proibidas, bem como aquisições de equipamentos.

Seu setor tem cinco máquinas operando em dois turnos.

Você contava até ontem, com dez funcionários que se revezavam.

Um deles pediu demissão, um outro sofreu um acidente e está afastado, inicialmente, por quinze dias.

Que providências você tomará para cumprir a encomenda da diretoria que prevê a aceleração nestes dois meses e a manutenção do pico nos três meses restantes?

Modelo de plano de ação

1. A primeira etapa consiste em estabelecer o objetivo.

Apresentaremos por etapa a forma de redigir um plano de ação:

Diante de uma situação qualquer, compete ao coordenador perguntar-se **"de que se trata?"** e **"o que pretende atingir?"**

Sem essas respostas, o coordenador pode até fazer muitas coisas; no entanto, elas podem nem abordar o problema.

No exemplo citado, o coordenador deverá conseguir crescer em 1/3 a produção em dois meses, sem contratação de empregados, sem aquisição de equipamentos e manter a produção (já dobrada) nos três meses seguintes. Trata-se de atender o primeiro cliente estrangeiro da empresa.

Espera-se que após este pedido, o mercado se abra e novos clientes apareçam.

2. A segunda etapa consiste em estabelecer as prioridades (o que deve ser feito e em que seqüência). Nem sempre se consegue abordar o problema pela parte mais simples.

É necessário determinar o caráter de necessidade e de urgência da ação. O urgente deve prevalecer sobre o necessário.

No entanto, às vezes, para se fazer o urgente é preciso antes cumprir algumas metas intermediárias.

No exemplo citado, a prioridade consiste em ter o pessoal preparado em dois meses para aumentar a produção, sem admissões nem aquisições de equipamentos.

Para isso, há algumas alternativas:

- Verificar se há substitutos na empresa para transferi-los para seu setor;
- Preparar pessoas não qualificadas da empresa;
- Propor a contratação de temporários.

Quanto ao método empregado, verificar se há trabalhos que possam ser reavaliados para aumentar a produtividade: questionar a validade de cada ação, a fim de simplificá-la.

Se necessário, solicitar colaboração de outros setores, para analisar o trabalho todo e não especificamente o seu setor.

3. A terceira etapa consiste em estabelecer cada passo para cumprir as prioridades. Das alternativas levantadas, deve-se estabelecer as mais viáveis para o momento e propor cada passo para poder colocá-las em prática, destacando aquelas que devem ser feitas em primeiro lugar e quais devem ser deixadas de lado, neste momento.

Na proposta acima, torna-se mais eficaz verificar primeiramente o método de trabalho, para depois pensar em treinamento e/ou realocação de mão-de-obra, porque não adianta treinar primeiro e modificar o método depois.

Depois do reestudo do método, pensa-se na necessidade de mão-de-obra, que deve ser pesquisada, primeiramente no âmbito do setor, depois no âmbito da empresa.

Há algumas ocasiões em que a exceção deve ser administrada e pode até justificar a proposta de contratações, para atender essa situação emergente.

4. A quarta etapa consiste em estabelecer as ações que facilitem os passos acima. Escolhidas as alternativas viáveis e priorizando o campo a ser abordado em primeiro lugar, torna-se necessário descrever as ações que facilitem o cumprimento dessas alternativas.

No exemplo analisado temos que:

- Verificar com os funcionários do setor se há outras formas de se conseguir os mesmos resultados de forma diferente;
- Verificar com o serviço de métodos da empresa, outras maneiras de se conseguir os resultados;
- Treinar os escolhidos.

5. A quinta etapa consiste em detalhar cada ação a ser empreendida, descrever por onde vai ser iniciada a ação, sem perder de vista os passos anteriores.

Embora surja nessa seqüência, são esses detalhamentos que marcam o ponto de partida para resolver a situação.

Neste exemplo um detalhamento é:

- Constituir os grupos de estudo para propor novas formas de executar o trabalho, estabelecendo um prazo para a proposta do grupo. Pode haver mais de um grupo analisando o mesmo posto de trabalho (ou peça, ou máquina, etc.);
- Solicitar auxílio ao serviço de métodos da empresa, a fim de ter a visão dos especialistas no assunto (métodos de trabalho). esclarecendo a sua real necessidade;
- Consultar os profissionais de seu setor, para verificar se há alguém para ser aproveitado (ou consultar o pessoal para expor sua intenção de aproveitar o funcionário "x" em outra função, a fim de verificar a reação do grupo em relação ao "x");
- Consultar outros coordenadores com mesmo fim ou para solicitar "empréstimo" de alguém pelo período que você necessita (comunicar seu grupo);
- Consultar o setor de treinamento ou equivalente com o mesmo fim (comunicar seu grupo);
- Verificar, na empresa, disponibilidade de aproveitamento de mão-de-obra.

Após isso:

- Treinar os escolhidos;
- Fazer o treinamento você mesmo;
- Delegar o treinamento a alguém do setor (de idoneidade moral e profissional);
- Solicitar que o setor de treinamento desenvolva o programa de preparação de mão-de-obra.

Deve-se tomar essas atitudes antes de dois meses, para ter garantias de que é possível cumprir a ordem da diretoria.

6. Propor soluções alternativas.

Após todos esses cuidados, se houver prenúncio de fracasso, é necessário ter ações que permitam cumprir a ordem da diretoria.

Neste exemplo, pode-se:

- Propor trabalho em três turnos com dois horas extraordinárias revezadas entre os componentes do grupo.

Assim:

- 05 Máquinas trabalhando 16 horas por dia, trabalhavam 80 horas-dia produzindo 800 peças.
- Para produzir 1.066 peças, implantando mais um turno, teremos:
- 05 máquinas X 24 horas/dia = 120 horas/dia = 1.200 peças (o que permitiria cumprir a meta).
- $800 + 266 (1/3) = 1066$ peças
- No entanto, com 09 funcionários, mesmo trabalhando em três turnos, temos:
- 03 máquinas X 24 horas/dia = 72 horas/dia = 720 peças
- Por isso, é necessário verificar a potencialidade e a capacidade do setor. Com as 02 horas extraordinárias, em revezamento, manteríamos:
- 03 máquinas X 24 horas/dia = 72 horas/dia = 720 peças
- 02 máquinas X 12 horas/dia = 24 horas/dia = 240 peças
- O que obrigaria o coordenador a responsabilizar-se por 106 peças/dia, caso ele resolva assumir o trabalho. Isso representa mais de dez horas de trabalho. É possível, pelo prazo, porque 02 máquinas trabalham apenas 12 das 24 horas, mas exigirá do coordenador, a permanência na execução da tarefa em um tempo superior a sua capacidade física.
- De posse dessas informações, o coordenador poderá propor, excepcionalmente, a lotação de mais pessoas no seu órgão, apesar da proibição.

Plano de Ação (Resumo)

1. Constituir grupos de estudo para examinarem o método de trabalho, a fim de simplificá-lo, possibilitando atingir o desejado. Nesses grupos haverá especialistas em métodos e pessoas do próprio setor. Havendo modificações, treinar o pessoal; no novo método.
2. Verificar no setor, junto aos outros coordenadores e ao treinamento da empresa, o aproveitamento de pessoas da mesma empresa, para executar os trabalhos.

Sendo possível treinar os escolhidos, o treinamento pode ocorrer no próprio local de trabalho ou pode ser assumido pelo setor de treinamento da empresa. Caso essas etapas não solucionem a questão, partir para as alternativas.

3. Trabalho em três turnos (se ontem, 05 máquinas trabalhavam 16 horas/dia, juntas, elas perfaziam 80 horas/dia, o que dava a produção de 800 peças. Minha necessidade é produzir 1/3 a mais, ou seja: 1.066 peças/dia). Com três turnos, eu dividirei os funcionários em três grupos: 03 máquinas x 24 horas = 72 horas/ dia = 720 peças.
4. Propor 02 horas/extra/dia, o que dá mais: 02 máquinas x 12 horas = 24 horas/dia = 240 peças
5. As outras 106 peças restantes, se ficarem por minha conta, me obrigarão a trabalhar no dia mais 10 horas, o que minha capacidade física me impossibilita. Daí só há mais uma possibilidade: contratar mais gente, apesar da proibição. Tanto para substituir o que saiu, como para ter alguém de reserva. Esses dados me permitem negociar com a direção da empresa as metas estabelecidas e verificar as mais viáveis, na ordem em que foram apresentadas.

Data ____/____/____

Setor: _____

Assinatura: _____

Estilos de Manejo de Conflito

Antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente que o coordenador procure compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis.

É necessário que se obtenha uma compreensão razoável da situação que lhe servirá de base para a escolha de uma estratégia de ação. Para isso deve considerar:

A Natureza das Divergências

Relaciona-se com informações e definições diversas sobre o mesmo problema, cujos fatos não são considerados da mesma forma pelas pessoas, em razão das diferenças individuais que implicam valores, percepções e considerações morais diferentes, e porque nem todos têm acesso às mesmas informações sobre o assunto.

O Papel Social

A posição do grupo pode influenciar a atitude das pessoas diante das situações, pressionando-as a assumirem uma certa posição, opinião e decisão.

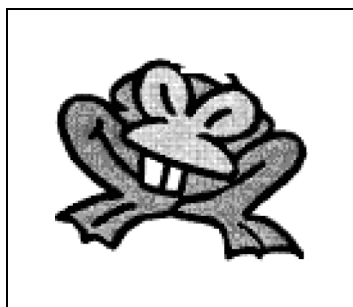
Procura-se um líder

A tendência para a vida em grupo, bem como determinadas atitudes em relação à liderança, já eram conhecidas dos nossos antepassados. Êsopo, um dos primeiros psicólogos sociais e perito em relações humanas, contava uma estória (sempre) que relatava alguns pontos importantes sobre o papel do líder:

- Uma colônia de rãs, não satisfeitas com a vida inútil que levavam, pediu a Júpiter que lhes desse um rei. Júpiter, achando graça, jogou um tronco de madeira dentro do lago. Assustadas com o tremendo espanar das águas, as rãs fugiram em pânico.

Passado o susto, porém, aproximaram-se cautelosamente daquele tronco que havia caído no lago. Vendo que o enorme volume continuava imóvel, aproximaram-se mais. Acostumaram-se com sua presença, acomodaram-se sobre ele e passaram a tratá-lo com desprezo. Não satisfeitas com um chefe manso, tornaram a pedir a Júpiter que lhe enviasse um líder:

“Mande-nos um rei que nos governe realmente”, imploravam as rãs. Aborrecido com esses queixumes, Júpiter mandou uma cegonha, que prontamente começou a engolir as rãs. Depois de alguns dias, as sobreviventes começaram a implorar à Júpiter que as livrasse daquela praga. - “Diga-lhes, ordenou Júpiter a Mercúrio, seu mensageiro, que são elas mesmas as culpadas do que está acontecendo. Quiseram um rei, arranjem-se agora como puderem”.



A estória serve para ilustrar que as atitudes das rãs assemelham-se às humanas, ou seja, um determinado grupo pode se sentir insatisfeito quando a liderança é fraca ou

não se faz presente (tronco-rei). Pode tornar-se mais insatisfeito ainda quando a liderança é devassadora e ineficaz (rei-cegonha). Indivíduos que assumem posições de liderança devem se preocupar com sua equipe. Porém que atitudes deve possuir o líder para ser eficiente? Que papel lhe cabe cumprir? Quais as habilidades que o líder deve possuir para ser um bom administrador?

O estágio do conflito

As maneiras de se lidar com o conflito também vão depender do estágio em que ele se encontra, isto é, seu grau de extensão, intensidade e importância, e suas conseqüências no grupo.

As experiências anteriores que cada um teve em relação aos conflitos e seus resultados e formas de resolução também influem consideravelmente nas abordagens utilizadas pelo líder de um grupo de trabalho.

Alguns autores indicam algumas dessas abordagens:

Evitar

Evita-se o conflito a qualquer custo, assume-se a posição neutra ou de distanciamento (“não ver, não ouvir, não falar de discordância”).

Amaciar

Prefere-se a paz à validade de possíveis soluções. Discordâncias são contornadas para não causar ressentimento; o mais importante é obter a cordialidade e concordância, ainda que num nível superficial.

Impor

Controle de conflito pela força, situação caracterizada por ganha-perde, autoridade - obediência, antagonismo e competição, em que ganhar (impor sua solução ou decisão) é mais importante que procurar uma solução válida e adequada.

Negociar

Busca de uma solução intermediária, em que ninguém perde tudo, mas em que também ninguém ganha tudo, chegando-se ao melhor acordo que se pode obter, embora não seja o mais adequado.

Integrar

Abordagem difícil de resolução de problemas, em que as idéias e sentimentos são discutidos abertamente, trabalhando-se nas discordâncias e com elas para se alcançar uma solução válida para todos. Não há vencidos e vencedores, os oponentes tornam-se colaboradores.

A responsabilidade maior de resolução de conflitos cabe ao líder do grupo, mas não exclusivamente. Cada membro do grupo é também responsável pelo rumo que as divergências podem tomar, contribuindo ou não, para a evolução e suas conseqüências.

Essa responsabilidade exige do coordenador uma habilidade para lidar com os conflitos, que pode ser desenvolvida à medida em que ele compreende a dinâmica do conflito e adota estratégias apropriadas.

Comunicação

A **Comunicação** é o processo de transmitir e receber uma mensagem, com o objetivo de afetar o comportamento de outro.

Embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe se comunicar.

Lembrete

Informar ≠ Comunicar

- **Informar** = quando uma pessoa tem uma informação a dar.
- **Comunicar** = tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações.

Logo, a comunicação vai além do simples ato de informar.

Como comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir.

Processo de Comunicação

A comunicação eficaz compreende (quando existem em qualquer situação) os seguintes elementos:

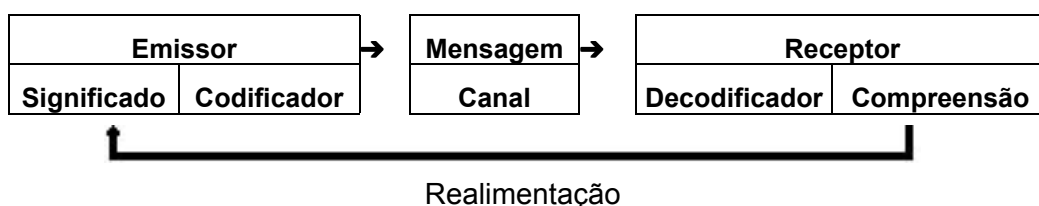
- **Emissor ou fonte:** pessoa que emite a mensagem;
- **Transmissor ou codificador:** equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte, para o canal;
- **Mensagem:** expressão formal da idéia que o emissor deseja comunicar;
- **Canal:** meio pelo qual é conduzida a mensagem;
- **Receptor ou decodificador:** equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem ao destino;

- **Contexto:** a situação em que os fenômenos ocorrem.

O processo de comunicação apresenta outros elementos também importantes: significado, compreensão e realimentação.

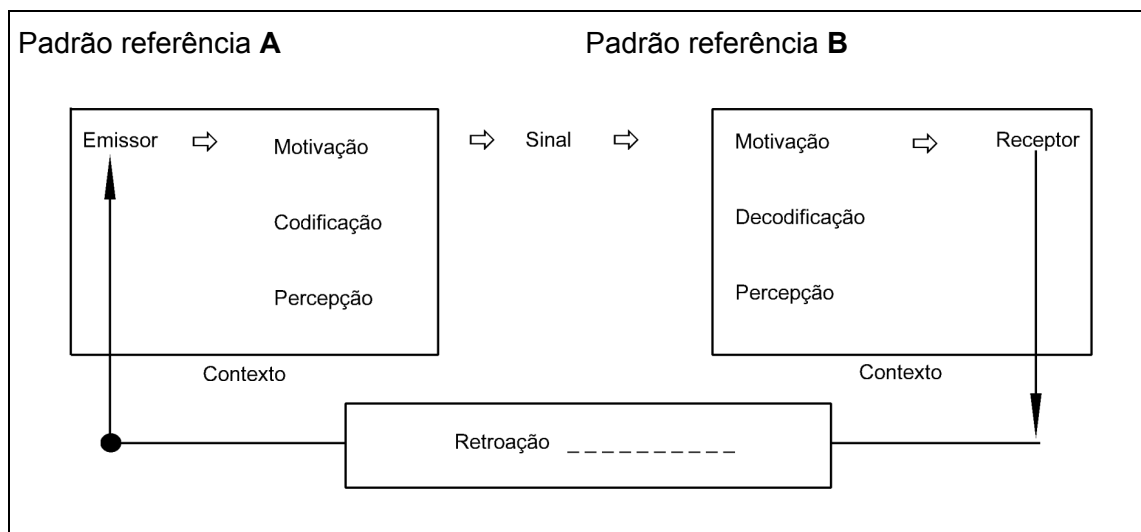
O significado corresponde à idéia, ao conceito que o emissor deseja comunicar, e a compreensão, por sua vez, refere-se ao entendimento da mensagem pelo receptor.

A realimentação, por fim, corresponde à informação do receptor ao emissor, indicando a recepção da mensagem.



Existe uma profunda relação entre **motivação, percepção e comunicação**. Aquilo que duas pessoas comunicam é determinado pela percepção de si mesmas e da outra pessoa na situação, e pela percepção, sob o aspecto de sua motivação (objetivos, necessidades, defesas), da importância daquele momento.

A idéia comunicada é relacionada intimamente com as percepções e motivações, tanto do emissor como do destino, dentro de determinado contexto situacional, como apresentado na figura abaixo (Fonte: Chiavenato, Idalberto. Adm. Recursos Humanos, 81p.):



Todo indivíduo tem seu sistema conceptual próprio, o seu próprio padrão de referência, que age como filtro codificador, de modo a condicionar a aceitação e o processamento de qualquer informação.

Esse filtro seleciona e rejeita toda informação não ajustada a esse sistema ou que possa ameaçá-lo.

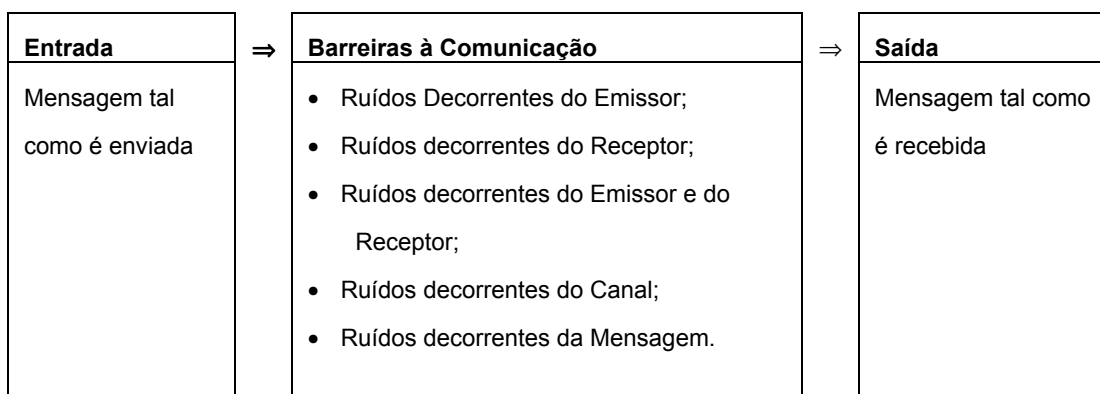
Existe a percepção seletiva que atua como defesa, bloqueando informações não desejadas ou não relevantes.

Essa defesa pode prejudicar a reformulação da percepção, impedindo a obtenção de novas informações adicionais.

Barreiras à Comunicação

O boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada. Em um sistema de comunicações, toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído.

Uma informação ambígua ou que induz a erros contém ruídos. Em uma conversa telefônica, por exemplo, o ambiente barulhento, as interferências, os cruzamentos de linhas, as interrupções e a impossibilidade de ver o interlocutor provocam distorções na mensagem.



Como Tornar a Comunicação Mais Eficiente

Sintonizar com o Receptor

O primeiro cuidado a ser tomado numa comunicação consiste em procurar saber com quem se fala, devido às diferenças existentes na formação profissional, nível de linguagem, conhecimentos e interesses das partes (emissor e receptor).



A sugestão é que o emissor, antes de iniciar a comunicação, procure indagar:

- Quais são os conhecimentos do receptor em relação ao assunto a ser abordado?
- Qual o seu nível de linguagem?
- Qual o seu grau de interesse?

Ouvir

A qualidade da comunicação tem muito a ver com a atitude de ouvir, que não é espontânea nem fácil.

" Escutar significa estar atento para ouvir".

Significa não se distrair enquanto o interlocutor fala, não avaliar ou interpretar o que está sendo dito e não se preocupar com a resposta a ser dada.

Provocar Realimentação

Como já foi mencionado, a realimentação é muito importante no processo de comunicação, pois indica o nível de compreensão que o receptor teve da mensagem transmitida.

Por isso, a pessoa interessada em se comunicar deve procurar obter, do receptor, a realimentação da mensagem.

Nem sempre o questionamento é a melhor maneira de identificar o entendimento da mensagem. O emissor, também, deve estar atento à expressão corporal do receptor, pois mediante a análise dos gestos, da inclinação do corpo, do movimento dos músculos da face e de muitos outros elementos, torna-se possível identificar em que medida a mensagem está interessando ou sendo compreendida.

Expressar-se

Existem alguns cuidados que devem ser tomados, para que uma pessoa possa expressar o que deseja, a outra pessoa:

- **Voz** - precisa estar ajustada ao local e ao número de pessoas a quem se deseja comunicar a mensagem.
- **Gestos** - as pessoas não se comunicam apenas pela voz ou pela escrita. Por isso, ao se comunicar para um grupo, convém cuidar também dos gestos, para que a comunicação seja harmoniosa.
- **Silêncio** - um breve período de silêncio poderá auxiliar o receptor a refletir sobre o que ouviu e expressar-se, caso ache necessário.
- **Linguagem** - utilizar termos claros e precisos.

Desqualificação

É o mecanismo pelo qual as pessoas diminuem ou ignoram certos aspectos de sua própria realidade, da realidade dos outros e do mundo que a cerca.

Formas de desqualificar um estímulo

1. Desqualificar (negar) a existência do estímulo. Ex.: Meu filho reclama de dor de ouvido e não lhe dou a mínima.
2. Desqualificar a importância ou significado. Ex.: Não tem importância. Se você ficar só, o problema desaparecerá.
3. Desqualificar a saúde. Ex.: Nada deterá a sua dor. Você terá que aguentá-la.
4. Desqualificar a própria capacidade ou a capacidade alheia de resolver problemas. Ex. Não sei o que fazer! Não há quem consiga reverter a situação.

Seguem abaixo alguns exemplos de desqualificações. Reflita sobre cada um deles e procure verificar aqueles com os quais você desqualifica as pessoas e aqueles nos quais você se sente desqualificado por elas:

Permanecer em silêncio	Fazer gozação
Fazer chantagem	Não olhar para a pessoa
Subestimar o indivíduo	Fazer a pessoa esperar
Olhar o relógio	Dizer que não entendeu
Mandar voltar mais tarde	Não atender
“O chefe mandou dizer que não está”	“Você de novo?”
“O problema é seu”	“Assim não dá, vire-se”!
Encolher os ombros	Gestos de impaciência
Bocejar	Sorrir ironicamente
“Com você eu não me entendo!”	“Você ainda é novo!”
“Está na hora de você tirar férias”	Tirar o corpo fora
Interromper várias vezes a conversa	
Negar a importância do assunto	

Observação importante

A maior parte das desqualificações acontece de forma inconsciente. A solução para evitá-las, após identificá-las, é estar atento ao relacionar-se com as pessoas. Não se esqueça, a desqualificação só causa prejuízos.

Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional pode ser analisada com relação a **três funções básicas**:

1. **Produção e Controle:** comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos da produção. Ex: controle da qualidade.
2. **Inovação:** mensagens sobre novas idéias e mudanças de procedimentos, que ajudam a empresa a se adaptar ao meio ambiente. Ex: utilização de um novo software específico.
3. **Socialização e manutenção:** comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa. Ex: eventos sociais da empresa.

Embora o processo básico da comunicação e os modos, barreiras e habilidades de comunicação interpessoal evidentemente influenciem a forma de comunicação, a chave para a comunicação organizacional é dirigida a pessoas específicas e grupos que dela necessitam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões.

Na realidade, a comunicação organizacional é mais complexa e sutil do que as representadas nos organogramas, apesar da estrutura formal moldar e limitar os seus padrões. Portanto, para entender como a informação flui nas organizações, é preciso examinar tanto as redes formais de comunicação, como os caminhos mais informais da comunicação nas organizações, através de rumores e fofocas.

De um modo geral, as necessidades de comunicação e informação dos membros de uma organização **não** são supridas pela comunicação formal à qual pertencem. Assim, para satisfazer tais necessidades, surgem os padrões informais ou não-oficiais de comunicação, com base nos padrões existentes de interação e relacionamento social. Cabe salientar, que a comunicação informal pode ser tanto funcional como disfuncional para a organização.

Como ouvir

Uma pesquisa sobre interação interpessoal revelou que, do tempo que passamos acordados, gastamos em média 75% em comunicações verbais : 40% falando, 60% ouvindo. Assim, por exemplo, das dezesseis horas que uma pessoa passa acordada, utilizará doze, em média, interagindo com outras pessoas. Dessas doze, ela falará cerca de cinco horas e ouvirá durante aproximadamente sete horas. E, no entanto, a maior parte das pessoas não sabe ouvir.

Na verdade, ouvir é muito mais complexo do que escutar. Enquanto escutar pode ser descrito como processo neurofisiológico, ouvir envolve também aspectos intelectuais e emocionais.

Ouvir, pois, é mais do que deixar entrar ondas de som pelos ouvidos, bem como ler é mais do que olhar a palavra impressa. Não existe conexão direta entre acuidade auditiva e o ato de ouvir. Às vezes, os que escutam melhor se mostram os piores ouvintes.

A qualidade pessoal “prontidão para ouvir” pode ser melhorada através de exercícios; existem, no entanto, alguns obstáculos a vencer. Um deles é que normalmente não reconhecemos nossas deficiências nesse aspecto. O outro é que pensamos muito mais rapidamente do que falamos: durante um minuto, pensamos aproximadamente o equivalente a 500 palavras, embora não consigamos emitir mais do que 125. Isso significa que, para cada minuto que alguém fala conosco, dispomos normalmente de um tempo para pensar correspondente a 400 palavras.

O bom ouvinte tira proveito da rapidez com que pensa, aplicando o tempo disponível para refletir sobre as idéias que estão sendo apresentadas. Já o mau ouvinte torna-se logo impaciente, dispersivo, desatento, prejudicando completamente a conversa.

Além disso, como temos maior propensão a falar do que a ouvir, interrompemos freqüentemente nossos interlocutores. Um dos resultados desse costume são pessoas falando ao mesmo tempo ou levantando suas vozes, para tentar se fazer ouvir.

Interromper a fala significa violar uma das regras fundamentais da comunicação humana, ou seja, a que permite a livre expressão de sentimentos e opiniões.

Devemos, portanto, guardar nossos comentários para o final da fala, quando teremos então oportunidade para esclarecer as dúvidas.

Ouvir é difícil; trata-se, na verdade, de um ato voluntário e consciente. Vivemos mergulhados em cogitações pessoais, não conseguindo ficar, mesmo por alguns segundos, sem pensar em nós mesmos. Já ouvir, implica em renunciar aos nossos problemas, em favor do próximo. Essa talvez seja a principal razão de ouvirmos tão mal aos outros!

Assim, como o pior cego é aquele que não quer ver, o pior surdo é o que não quer ouvir. Podemos, a qualquer momento, deixar de ouvir e continuar dando a impressão de estarmos atentos, interessados e concentrados.

Concentração é uma qualidade essencial do bom ouvinte. Entende-se por capacidade de concentração, a dedicação intelectual a um trabalho, de maneira tão intensa que as condições ambientais não prejudiquem o ato de ouvir. O mau ouvinte tende a distrair-se com facilidade; o bom ouvinte, por sua vez, combate a distração, desligando-se do ambiente, aproximando-se mais da pessoa que fala, olhando-a atentamente nos olhos

e só a interrompendo quando for necessário esclarecer um ponto, antes de passar a outro.

Devemos também nos lembrar de que o coordenador deve conseguir e manter a atenção de seus participantes, uma vez que, sem ela, dificilmente ocorrerá aprendizagem pretendidas. É possível que os participantes prestem atenção sem estarem interessados no assunto, mas é bastante improvável que eles se interessem por um determinado tema se não estiverem atentos.

Ninguém consegue falar durante um bom tempo, sem tocar em algum preconceito ou convicção especial de seu interlocutor. O mau ouvinte, preocupado em revidar o suposto ataque, pára automaticamente de ouvir. O bom ouvinte, no entanto, continua a prestar atenção aos argumentos, aguardando o final da fala para manifestar-se.

Todos os estudos sobre a prontidão para ouvir enfatizam a importância do interesse. Dessa forma, ouvimos melhor quando o assunto nos interessa particularmente, ou quando nossa curiosidade é por ele despertada. O mau ouvinte, diante de um assunto que não lhe interesse, considera-o imediatamente pobre, deixando em seguida de prestar atenção a ele. O bom ouvinte, ao contrário, procura sempre descobrir, no que está sendo exposto, alguma coisa interessante e aproveitável.

Devemos acostumar-nos a observar o todo. Quem fala nem sempre traduz seus pensamentos apenas em palavras. Assim, a variação de tom e volume de voz, as expressões fisionômicas e os gestos podem afetar de forma significativa a mensagem que está sendo transmitida oralmente.

Saber ouvir tem suas compensações. O bom ouvinte adquire prestígio junto às pessoas, conquistando a simpatia de todos. Ouvir é aceitar o outro socialmente; daí o nosso apego às pessoas que nos ouvem com atenção.

O bom ouvinte conta, ainda, com outras vantagens: tem acesso a informações mais completas, economiza tempo, avalia melhor se suas opiniões estão sendo entendidas, estimula seu interlocutor a falar e previne mal-entendidos.

Ouvir é, ainda, essencial para a promoção de empatia. Essa qualidade consiste em saber lidar compreensivamente com opiniões e posições alheias, o que só ocorre se conseguirmos ouvir atentamente o que os outros têm a dizer.

Liderança nas Reuniões



Uma das situações em que se torna mais clara a necessidade de liderança é a de reuniões de trabalho.

E como as reuniões se tornam uma atividade cada vez mais constante nas empresas, fica fácil reconhecer o quanto é necessário dispor de pessoas capacitadas para liderá-las.

Sabemos que a comunicação é uma das características mais importantes no processo de liderança. Assim, compete ao líder procurar melhorar a comunicação existente entre o grupo, na tentativa de minimizar as barreiras e tornar mais eficiente os processos de trabalho.

Cabe ao coordenador da reunião exercer a liderança da mesma, e, de forma organizada, estimular as manifestações dos participantes. Para tal, as regras a seguir devem ser respeitadas:

- Iniciar e terminar na hora prevista;
- Não aceitar interrupções externas, ou fazer com que elas ocorram num número mínimo de vezes;
- Chamar as pessoas pelo nome para criar um clima de descontração;
- Só uma pessoa deve falar de cada vez.

Reuniões		
Tipos	Informativas; Para solução de problemas; Para tomada de decisões;	De planejamento; De avaliação; De treinamento.
Quando convocar?	Parecer do grupo for importante; Envolvimento do grupo na solução de um problema é importante; Há problemas que precisam ser compartilhados com o grupo; Novas idéias serão bem aceitas.	
Quando não realizar?	Quando as pessoas envolvidas no processo não estão disponíveis; Os elementos para subsidiar a discussão não estão devidamente organizados.	
Preparação	Estabelecer objetivos; Selecionar os tópicos a serem discutidos; Escolher os participantes; Planejar e divulgar a agenda; Preparar a reunião; Arrumar a sala para a reunião.	

Passos necessários para um planejamento eficaz de uma reunião	
Objetivo	
Tarefa O que? Quanto? <i>What?</i>	
Recursos Com o quê?	
Local Onde? <i>Where?</i>	
Prazo Quando? <i>When?</i>	
Pessoas Quem? <i>Who?</i>	
Métodos Como? <i>How?</i>	
Por quê? <i>Why?</i>	
Custo Valor? <i>How much?</i>	

15 regras para obter mais proveito de reuniões
<p>Antes da reunião</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetivos com calendários. 2. Enviar com antecedência agenda e informações. 3. Escolher momento e horário adequado. 4. Escalonar a participação em número e especialidade, de acordo com o objetivo. 5. Escolher local adequado. 6. Cuidar para que não interrompam a reunião.
<p>Durante a reunião</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Iniciar no horário. 8. Gerar compromisso e favorecer participação. 9. Regular a reunião quanto ao conteúdo e quanto ao clima. 10. Fazer resumos, avaliar contribuições. 11. Avaliar a reunião - foi a informação inicial adequada, a agenda foi seguida, o objetivo cumprido, as pessoas participaram, perdeu-se tempo? 12. Terminar no tempo pré-determinado (respeitar os planos das pessoas que presumiram que a reunião terminaria no horário).
<p>Após a reunião</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Preparar atas concisas que devem ser distribuídas no prazo máximo de 48 horas. 14. Anotar decisões, prazos e responsabilidades. 15. Fazer o acompanhamento, confrontando resultados nas próximas reuniões.

De acordo com Alan Barker (no livro Liderança Profissional - Como aproveitar melhor reuniões e debates - Ed.: Alta Books RJ, 2003), algumas dicas de como aproveitar melhor reuniões, são:

- Realizar a reunião no começo do dia de trabalho ou turno;
- Realizá-la sempre em horário de trabalho;
- As reuniões devem durar entre 10 e 40 minutos;
- Realizar a revisão no local de trabalho, em uma área calma, longe de telefones e de outras interrupções;
- Criar uma atmosfera amigável e positiva;
- Percorrer os quatro Ps :
 - Progresso: realizações, sinalizar o que foi feito até o momento para alcançar os objetivos;
 - Política: como os desenvolvimentos em outro lugar na organização estão afetando o que nós estamos fazendo;
 - Pessoas: qualquer assunto relevante, afetando os membros da equipe irá fortalecê-los;
 - Pontos de ação: o que é importante fazer no futuro. Quais os novos alvos ou pontos especiais para a ação.

Alguns Papéis observáveis nos participantes de reuniões



O perturbador

No caso de conversas diagonais despercebidamente, interrompa-o com o seu corpo à frente da linha de comunicação. Quando a conversa for paralela, interrompa-a com pergunta de surpresa.



O belicoso

Não responda - Mantenha a tranquilidade. Não permita que ele tome conta da reunião.



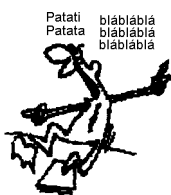
O contribuidor

Aproveite o seu interesse, não lhe faça muitas perguntas pois, espontaneamente, ele já participará muito.



O sabe tudo

Não se preocupe muito com ele, o próprio grupo saberá tratá-lo.



O monopolizador da palavra

Impeça essa sua tendência, fazendo uma pergunta dirigida, indicando o participante a respondê-la.



O tímido

Chame-o a participar em questões fáceis. Isso contribuirá para que ele se integre mais ao grupo. Dê reforço positivo à sua participação.



O não contribuidor - não atacador

Dirija-lhe perguntas, já que ele não participa espontaneamente, faça-lhe sentir que ele está sozinho em sua tomada de posição, quando participar reforçe-o positivamente.



O indiferente

Conduza a sua participação, estimule-o diretamente ou através de diálogo com o grupo, sobre a importância de se envolver com o assunto que está em discussão. Constantemente faça-lhe perguntas.



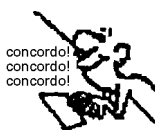
O desdenhoso

Interpele-o com as perguntas por quê? O que você quer dizer com isso? Você acha ou tem certeza?



O apoiador

Sempre se dirija a ele, seja com comentário, seja com os olhos voltados. Demonstre reciprocidade no relacionamento.



O maria - vai - com - as - outras

Peça-lhe que sempre justifique suas respostas. Insista nas justificativas.

Processo de mudança

As mudanças têm sido, são e continuarão a ser uma constante na vida do ser humano.

E as organizações empresariais também sofrem mudanças, pois qualquer empresa funciona dentro de uma estrutura sócio-econômica que está continuamente mudando.

Muitas vezes é necessário que as estruturas organizacionais, sua política, seus funcionários e seus métodos de operar sejam mudados, para que possam tornar-se ou conservar-se financeiramente estável.

As mudanças na organização podem corresponder a qualquer alteração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo.

Como causas mais comuns das mudanças organizacionais podem estar relacionados os seguintes fatores: melhorar o produto, aumentar a rentabilidade, melhorar as relações humanas, melhorar a imagem que o público tem da organização, implantar sistemas de qualidade, etc.

E a resistência a mudanças, por parte daqueles que por elas são ou serão envolvidos e comprometidos, constitui, muitas vezes, o único obstáculo ao sucesso de sua efetivação. Vejamos alguns casos de resistência:

Pessoas poucos flexíveis

Existem pessoas que não aceitam as mudanças e tornam-se “desertores declarados”; estes, apesar das dificuldades, podem ser convencidos, através de programas motivacionais, por serem um “alvo” conhecido.

Pessoas indiferentes

Estas não são pró ativas, nunca se expõem, pouco contribuem para que a mudança tenha êxito e inclusive não se importam com o fracasso de qualquer implantação, preocupam-se apenas com seus problemas particulares, em alguns casos, nem os programas motivacionais dão resultado, podem ser necessárias outras medidas, que podem ir desde um remanejamento interno (mudança de ares), até uma demissão, em último caso.

Resistência camuflada

Outras pessoas aparentemente podem aceitar as mudanças, passando a impressão de serem cooperadoras e pró ativas, no entanto, esperam que a “onda” passe e tudo volte a ser como era antes. Esses casos devem ser detectados e trabalhados através de programas motivacionais, sendo quando possível, convencidos, envolvidos e comprometidos.

Resistência inconsciente

É necessário que as pessoas afetadas pelas mudanças, entendam realmente o que é que se pretende mudar e qual a parte que lhes cabe, evitando as participações equivocadas, ou seja, quando pessoas tomam medidas, dão sugestões, etc, em assuntos nos quais não possuem competência. Essas situações causam um dispêndio de energia e tempo, pois não agregam valor ao objetivo comum, ou seja, à mudança necessária.

Outras considerações

É importante ressaltar que os referidos programas motivacionais, além de tratar de aspectos comportamentais, simultaneamente clarificam pontos obscuros sobre a necessidade da mudança em questão, levando-se em conta que a resistência pode acontecer por falta de entendimento do objetivo pretendido.

Para discordarmos de uma proposta, primeiro é necessário entendê-la.

Exemplo

Projeto: Uma empresa pretende implantar a norma NBR ISO 9001/2000.

Programa: Sensibilização para a qualidade, dividido em dois temas:

1. Noções Básicas das normas NBR 150 série 9000.
2. Motivação Para a Qualidade.

Explicando o exemplo

A implantação de um sistema de gestão da qualidade gera muita “turbulência”, pois envolve e compromete todas as pessoas da organização, sem distinção de: tempo de casa, liderança, liderados, áreas produtivas, administrativas e até mesmo terceirizados; cada um é afetado de alguma forma.

A empresa decidiu, antes de iniciar a implantação, desenvolver um programa motivacional para qualidade, dividido em duas etapas:

A etapa 1 visa esclarecer o que são as normas NBR ISO série 9000 (família de normas), e por que a empresa adotará a NBR ISO 9001/2000.

A etapa 2 refere-se ao aspecto comportamental, mostrando os benefícios e as necessidades da implantação do sistema da qualidade, sensibilizando todas as pessoas, buscando a unidade.

Quando algum projeto está em fase de implantação, em uma organização, geralmente provoca mudanças que são resultantes de novas idéias que mudam sua política, a postura dos funcionários e até os métodos de operar processos produtivos e administrativos. As pessoas que estão à frente desses projetos, como: líderes, supervisores e mesmo outras que não exerçam diretamente cargos de liderança (mas que defendam alguma nova idéia), provavelmente defrontar-se-ão com resistências e conflitos, o que exigirá das mesmas, habilidades em lidar com essas situações.

Porém, é importante que estes que estão à frente da introdução de uma mudança, levem em consideração alguns aspectos, tais como: maneira pela qual a mudança está sendo inserida, o seu envolvimento pessoal na realização da mudança, se houve interpretação da mudança como crítica ao desempenho funcional, etc.

A partir daí, muitos métodos podem ser utilizados para minimizar as resistências de um grupo, como por exemplo: negociação, persuasão, esclarecimentos, recompensas, além dos já mencionados programas motivacionais, etc.

É importante salientar que as mudanças, quando bem planejadas, objetivam sempre o desenvolvimento e crescimento da organização, por conseguinte, dos próprios funcionários que nela trabalham.

Pontos a serem refletidos

- Respeitar o ser humano e crer nas suas possibilidades.
- Confiar no grupo. mais que em si mesmo.
- Evitar críticas a qualquer pessoa em público, procurando sempre elogiar, diante do grupo, os aspectos positivos de cada um.
- Estar sempre dando exemplo, em vez de ficar criticando todo o tempo.
- Evitar dar ordens, procurando a cooperação de cada um.
- Evitar tomar, mesmo de maneira provisória, a responsabilidade que pertence a outrem, mesmo pensado que faria melhor.
- Evitar as “pontes”, respeitando as hierarquias existentes.
- Consultar sempre os membros do grupo, antes de tomar uma resolução que envolva interesses comuns.
- Antes de agir, informar o grupo o que vai fazer e por quê.
- Quando estiver conduzindo uma reunião, evitar tomar parte em discussões, guardando neutralidade, fazendo registrar imparcialmente as decisões do grupo.

Visão sistêmica

Antes de iniciarmos a abordagem sobre a visão sistêmica propriamente dita, vamos conhecer algumas definições de sistema.

Sistema

Conjunto de partes coordenadas entre si, corpo de doutrina, conjunto de partes, forma de governo ou constituição política social de um Estado. Combinação de partes, de modo que concorram para um certo resultado. Conjunto de leis ou princípios que regulam certa ordem de fenômenos, plano, modo hábito, etc.

(Fonte: dicionário escolar da língua portuguesa)

Refere-se ao conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico.

(Fonte: Critérios de Excelência PNQ 2001)

Exemplos de sistema:

- Corpo humano;
- Sistema solar;
- Via Láctea;
- NBR ISO 9001;
- Rede de iluminação;
- Sistema de geração e distribuição de energia;
- Sistema do computador;
- Uma empresa.

Pode-se treinar a visão sistêmica a partir da análise do todo e sua dinâmica, verificando as partes que o compõe e suas ligações. Por exemplo, uma bicicleta:

- guidão;

- banco;
- pneus;
- freios;
- quadro;
- pedal;
- coroa;
- catraca;
- corrente.

No caso de tirarmos um desses componentes, o resultado comum é o mesmo? Logo percebemos a interação entre as partes que, por mais diferentes que sejam na sua forma física, constituição, custo, cor, finalidade, a somatória é, sem dúvida, um sistema.

Pode-se aplicar o conceito de visão sistêmica em um amplo universo, no entanto trataremos da visão sistêmica, no que tange à empresa.

Visão sistêmica aplicada à empresa

A visão sistêmica pode ser aplicada em apenas um processo na empresa, identificando o seu desenvolvimento sistêmico da integração de suas partes internas.

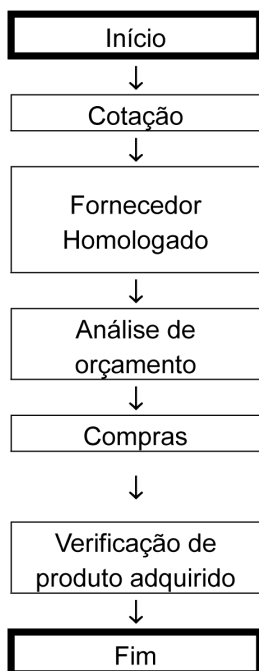
Ou mesmo em vários processos de naturezas diferentes, que se integram, formando um sistema maior ainda: a própria empresa.

Pode-se observar, pelo mapa organizacional, a interação sistêmica entre empresa e filiais.

Um organograma pode fornecer uma visão sistêmica das atribuições e da hierarquia dentro da estrutura de uma empresa.

Exemplos de visão sistêmica

Observar o fluxo de processo de aquisição, em uma empresa, e notar as integrações sistêmicas que ocorrem dentro do próprio processo. Se eliminássemos uma caixa desse processo, provavelmente o resultado da compra não seria satisfatório, logo é notória a relação de dependência entre as partes do processo.



Exemplo

Comprar do fornecedor mais caro, comprar do fornecedor não homologado, não obter prazos hábeis para pagamento.

Caso a etapa “Verificação de produto Adquirido” fosse retirada, a falha seria de qualidade, pois se entrar produto ruim, o produto final sai sem qualidade.

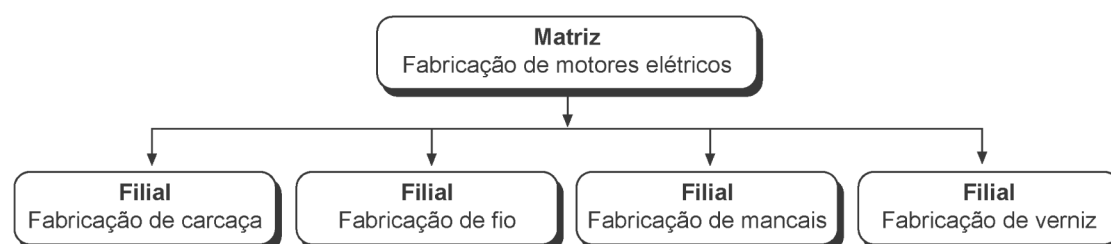
Também pode-se perceber o processo de Aquisição, relacionando-se com outros processos, que juntos formam um fluxo de processo que vai desde a concepção do produto até o pós venda.



Se as etapas: Marketing e Projeto fossem retiradas, seria impossível realizar, nesse caso, a compra para a fabricação, pois estes fazem parte do planejamento e que transformam requisitos do cliente em requisitos de produto, se não existem tais requisitos, a compra desaparece.

As etapas Produção, Vendas e Assistência Técnica, do mesmo modo, também desapareceriam, pois embora óbvio, não teria sentido comprar algo que não seria produzido.

Pode-se observar através do mapa organizacional a seguir, a ligação de várias filiais de uma mesma empresa que se inter-relacionam de modo sistêmico, entre si e com a matriz, objetivando um resultado comum.



Se “explodirmos” cada caixa, perceberemos como cada filial contribui, em detalhes, para o resultado final comum à organização gerenciada pela Matriz, isso no sentido vertical.

Também seria possível notar as relações entre as filiais no sentido horizontal, onde são realizadas transações gerenciais relacionadas à administração ou à produção, de uma filial para a outra.

Cada filial e a própria matriz podem possuir os processos que se inter-relacionam de:

- planejamento;
- análise de contrato;
- projeto de produto;
- controle de documentos e dados;
- compras;
- controle de produtos;
- identificação de produtos;
- produção celular ou departamental/manutenção;
- inspeção e ensaios;
- controle de equipamentos de medição e ensaios;
- situação de produtos inspecionados ou ensaiados;
- controle de produtos fora de especificação;
- ação corretiva e preventiva;
- armazenamento, preservação, embalagem e entrega;
- controle de registros;
- treinamento/recrutamento de pessoas;
- assistência técnica;
- controle estatístico de seus processos.

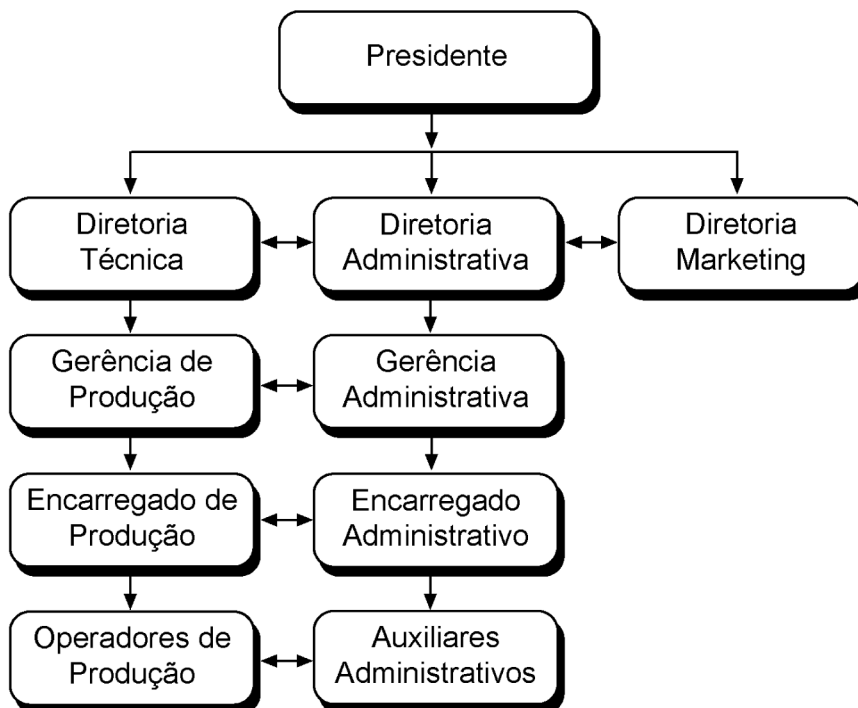
Outros modelos de sistêmicos aplicados à gestão:

- liderança;
- planejamento estratégico;
- foco no cliente;
- informação e análise;
- gestão de pessoas;
- gestão de processos;
- gestão de resultados.

A estrutura organizacional de uma empresa pode ser observada através de um organograma.

Esse é um modelo fictício de organograma, vale lembrar que não existe um padrão, pois as responsabilidades e hierarquias variam de empresa para empresa.

Ao desenvolvermos a visão sistêmica, apuramos nossa capacidade de analisar e resolver problemas, vendo-os de forma mais ampla e suas possibilidades de resolução.



Quando observamos qualquer coisa de modo unilateral, podemos incorrer em erros de diversas natureza: técnica, organizacional, política, social, inclusive nas relações interpessoais, etc.

Motivação

O comportamento das pessoas, em uma organização, é complexo, pois depende de **fatores internos e fatores externos**.

Dentre os **fatores externos** (ou ambientais) que influenciam o comportamento das pessoas, podem-se incluir as pressões do chefe, as influências dos colegas de trabalho, as mudanças na tecnologia utilizada pela organização, as demandas e pressões da família, os programas de treinamento e desenvolvimento empregados pela organização, as condições ambientais (físicas e sociais).

Por outro lado, os **fatores internos** são decorrentes das características de personalidade, da capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc.

A motivação é um dos principais fatores internos, visto que um dos problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se a por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como fazem em seu trabalho e em suas organizações.

Motivação

Pode ser definida como o processo que regula a satisfação das necessidades orientadas para o comportamento objetivado (metas, propósitos, intenções), ou ainda, como um complexo de fatores intrínsecos e extrínsecos que determinam o comportamento dirigido para uma finalidade.

Motivo

É tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Cabe ressaltar que as pessoas são diferentes em relação à **motivação**:

- As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento;
- Os valores sociais também são diferentes;
- A capacidade de atingir os objetivos também são diferentes.

Mesmo existindo essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.



Os indivíduos têm milhares de necessidades. Todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá à atividade. Por exemplo, um indivíduo pode estar com fome, com sede e com sono, mas naquele momento, sua necessidade mais forte é a de aprovação num exame, no dia seguinte. Então, ele poderá estar mais motivado para estudar, do que para comer, beber ou mesmo dormir.

Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma **necessidade**. A **necessidade** é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

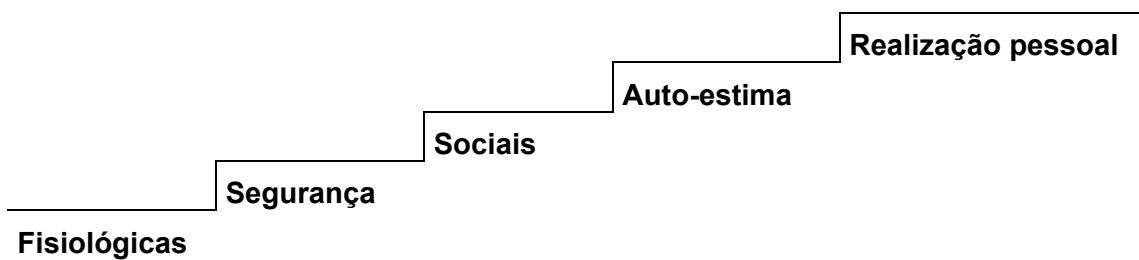
Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, possibilitando que o organismo volte ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente.

No ciclo motivacional, a necessidade nem sempre será satisfeita, mas poderá ser frustrada ou compensada (transferida para outra pessoa, objeto ou situação). A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo.

Teorias da Motivação

A hierarquia de necessidades de Maslow

Um dos modelos mais conhecidos da motivação é a hierarquia de necessidades de *Abraham H. Maslow*, isto é, as necessidades humanas apresentam pesos diferentes:



Assim como mostra a figura, *Maslow* defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos.

A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisam estar parcialmente satisfeitas, antes que ele possa se interessar pelas de nível superior.

Maslow desenvolveu esse modelo através do raciocínio dedutivo, com base em seus estudos clínicos. O modelo é conceitualmente simples, mas há **poucas provas que sustentem o conceito da progressão hierárquica**.

Cabe ressaltar que a concepção de *Maslow* tinha a intenção de ser uma perspectiva humanística da motivação humana.

O principal valor dessa abordagem **é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais**, com o propósito de motivar o comportamento.

A teoria de Motivação - Higiene de Herzberg

Enquanto *Maslow* fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), *Herzberg* alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

A pesquisa de *Herzberg* sugeriu que a motivação das pessoas depende de dois fatores:

Fatores de higiene

Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.

Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações, para se obter motivação dos empregados.

Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Incluem:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

Fatores motivadores

Referem-se ao conteúdo do cargo, e às tarefas e aos deveres relacionados a ele.

Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, acima dos níveis normais.

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e de atividades que ofereçam suficiente desafio e significado para o trabalho.

Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada a eles;
- Simplificação do cargo;
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.

Referências bibliográficas

BARKER, Alan. **Como Aproveitar Melhor Reuniões e Debates - Liderança Profissional**. Rio de Janeiro. Editora Alta Books, 2003.

CHAVES, Eduardo O. C. **Administração do Tempo**. Disponível em <http://www.chaves.com.br>, acessado em abril de 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoal**. São Paulo. Editora Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Editora Prentice Hall, 2002.

SENAI-SP. **Técnico em Eletroeletrônica - Relações Humanas**. Por Airton Almeida de Moraes e Marta Regina Pavelqueires. São Paulo, 2003.

SENAI-SP. **Técnico em Gestão de Processos Industriais - Desenvolvimento Comportamental**. Por Alberto Pereira Lima, Célia Pereira Jardim e Juscelina Vieira dos Santos de Paula. São Paulo, 2002.

SENAI-SP. **Técnico em Gestão de Processos Industriais - Técnicas Gerenciais**. Por Alberto Pereira Lima, Célia Pereira Jardim e Juscelina Vieira dos Santos de Paula. São Paulo, 2002.

