

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

O PAPEL DO LÍDER DE EQUIPE EMPRESARIAL ATUANDO COMO
EDUCADOR

Alessandra Marques do Nascimento

Rio de Janeiro

2004

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

Reitor: Prof. Dr. Pietro Novellino

Decano do CCH: Prof. Dr. Luiz Eduardo Marquês da Silva

Diretor: Prof^a. Dra. Maria Amélia Gomes de Sousa Reis

Chefe de Departamento: Prof^a. Dra. Carmen Sanchez Sampaio

Professor: Lígia Martha Coimbra da Costa Coelho

O PAPEL DO LÍDER DE EQUIPE EMPRESARIAL ATUANDO COMO EDUCADOR

Alessandra Marques do Nascimento

Monografia apresentada à Escola de Educação da UNIRIO para obtenção do grau de licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof^a Sandra Albernaz de Medeiros

Rio de Janeiro

2004

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais, meu irmão e meu namorado, pelo apoio, paciência e incentivo dedicado a mim nesta importante etapa da minha vida.

Quero dedicar também aos meus colegas de trabalho, que com paciência e compreensão me ajudaram na conclusão deste trabalho.

*À professora e orientadora Sandra
Albernaz de Medeiros*

Meus agradecimentos a meus colegas de trabalho, que me incentivaram e colaboraram na pesquisa e principalmente a meus pais, meu irmão e meu namorado, pela força, compreensão, incentivo e estímulo para elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
METODOLOGIA	10
CAPÍTULO I — GRUPO	11
1.1 — Conceito de Grupo	12
1.2 — Tipos de Grupo	14
1.3 — Processo Grupal	16
1.4 — Dinâmica de Grupo	17
1.5 — Grupo Operativo	19
CAPÍTULO II — LIDERANÇA	22
2.1 — Conceito de Liderança	23
2.2 — A Diferença entre Chefiar e Liderar	25
2.3 — O Papel do Líder de Equipe	26
2.4 — A Liderança e o Processo de Ensino-Aprendizagem	28
CAPÍTULO III — RELAÇÃO ENTRE GRUPO E LIDERANÇA	33
3.1 — A Importância do Líder no Grupo	34
3.2 — Motivação da Equipe	36
3.3 — A Aprendizagem no Grupo e o Papel da Liderança	38
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	44

RESUMO

A empresa que constrói conhecimento compreende-se como uma organização de aprendizagem, capaz de gerir seus negócios com criatividade. Nestas empresas, os membros da equipe de trabalho exercitam constantemente seu potencial criativo. Desta forma, a empresa é uma instituição que possui idéias e projetos, exigindo criatividade para gerar mudanças. O conhecimento passa portanto a assumir o lugar central na organização e é visto como uma nova cultura no mundo do trabalho, entretanto, este conhecimento deve estar articulado não apenas a uma visão de empresa, mas sobretudo a um projeto de cidadania social. Neste sentido, o presente trabalho trata da investigação do papel do líder numa equipe empresarial, que pode vir a exercer a função de um educador, ou seja, de um facilitador da aprendizagem e provocador de mudanças no comportamento.

Este estudo é iniciado através da pesquisa bibliográfica sobre o conceito de grupo e de que forma este desempenha um papel central na liderança. Em seguida, é investigada a atuação do líder na equipe, que através do processo de ensino-aprendizagem busca o desenvolvimento dos profissionais. Desta forma, o trabalho enfatiza a relação entre o grupo e a liderança, deixando claro, que esta pode ser exercida por mais de uma pessoa, não existindo traços característicos de um líder. É uma função de grupo e que varia de acordo com as circunstâncias na qual a equipe se encontra.

Com este trabalho podemos perceber também, a necessidade de uma reforma na Educação, visto que, estamos vivendo num mundo de repletas transformações. É urgente a re-humanização e a rearticulação interativa do ensino. Desta forma, passa a ser possível a formação de sujeitos pensantes e autônomos, que através da unidade e diversidade, buscam uma nova percepção de mundo. Com isso, as empresas buscam seus objetivos através da atuação de líderes educadores, que a partir da consciência dos princípios da Educação, valorizam a condição humana e a disseminação do conhecimento.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto de pesquisa é investigar o papel do líder numa equipe empresarial, partindo do pressuposto que este exerce a função de um educador em busca de um caminho mais eficaz para a excelência da empresa.

O estudo deste tema é importante diante do advento da globalização, bem como das constantes e aceleradas transformações tecnológicas que têm provocado importantes alterações nas estruturas das organizações modernas. A atuação das instituições constituídas em bases rígidas, a fragmentação, a rotina e a extrema hierarquia, marcas do taylorismo, cederam lugar a uma atuação fortemente baseada no capital humano, no investimento organizacional para o aprimoramento e satisfação no trabalho e no processo de aprendizagem dos profissionais. O acirramento da competição de mercado, a busca constante pela qualidade dos produtos e serviços e o uso de tecnologias cada dia mais avançadas promovem, no ambiente organizacional, a demanda de um novo paradigma fundamentado na flexibilização e no impulso pelo contínuo desenvolvimento de seus talentos humanos. No cenário em que as organizações modernas atuam, a Educação pode ser um forte instrumento capaz de investir no desenvolvimento do profissional que as empresas necessitam para que estas alcancem seus objetivos.

A escolha deste tema se deve a atual realidade da escola que ainda hoje incentiva a competitividade e o talento individual, enquanto que algumas empresas sofrem mudanças para obter um diferencial em busca de resultados positivos, investindo em seus profissionais, através da interação, do relacionamento, da afetividade, da parceria e do companheirismo, possibilitando a eles a produção e a construção de seus conhecimentos. Com isso, o papel do líder na equipe pode vir a ser o de facilitador da aprendizagem, aquele que oferece suporte, incentivo, espaço

e orientação para que as pessoas possam, com autonomia, desenvolver suas potencialidades e atingir suas realizações profissionais, assim como os objetivos da empresa.

Tendo como objetivo central investigar o papel do líder, a pesquisa visa responder às seguintes questões:

1 - Como a Pedagogia pode atuar na formação de um líder educador?

2 - Como a Educação pode contribuir para o desenvolvimento de profissionais aptos para atender a atual necessidade do mercado de trabalho?

Para compreender melhor a ação do líder na equipe como educador, é necessário pesquisar o trabalho pedagógico realizado com adultos, visando a expectativa de melhoria na carreira e no reconhecimento profissional, além da busca do crescimento pessoal. Concebemos o processo de aprendizagem como uma concepção da linguagem direta e de experiências concretas, possibilitando a capacidade do sujeito de se autodirigir. Assim, o papel do educador é preparar o homem para a vida, o que lhe possibilita a tomada de consciência da realidade, além de avaliar suas próprias capacidades de comunicação, de integração e de relacionar-se com os membros do grupo. Tal processo, pode ajudá-lo na condução, conciliação e na busca de alternativas possíveis para uma ação construtiva da aprendizagem.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa, envolvendo a pesquisa bibliográfica e descritiva, pois busca investigar o problema a partir do referencial teórico existente sobre o assunto.

Os elementos sobre o tema escolhido foram recolhidos através de livros e artigos e da observação e reflexão da experiência de um líder de equipe empresarial que diariamente exerce o papel de educador.

1 – GRUPO

O homem é um ser que está em permanente relação com os outros e que depende dos outros para transformar-se e realizar-se. A educação e a socialização das pessoas ocorrem geralmente em grupos que existem nas escolas, nas igrejas, nos clubes e em outras instituições sociais, onde o trabalho e as atividades são realizados de forma interdependente entre seus membros. Assim, a vida cotidiana é demarcada pela vida em grupo, influenciando a maneira pela qual as pessoas aprendem, modificando os hábitos de vida, de trabalho e os objetivos traçados por cada um, além de enriquecer a verdadeira personalidade de cada integrante.

Historicamente, o vocábulo “grupo” surgiu no século XVII. Referia-se ao ato de retratar, artisticamente um conjunto de pessoas, mas foi somente no século XVIII que o termo passou a significar “reunião de pessoas”. Tanto a Sociologia quanto a Psicologia têm demonstrado interesse no estudo dos pequenos grupos sociais, pensando o “grupo” como uma intermediação entre o “indivíduo” e a “massa”. (BARROS, 1994.)

Em Psicologia Social, o grupo é a instância que estabelece a ligação entre o individual e o coletivo. Como elementos centrais da definição de um grupo, pode-se destacar a interdependência funcional entre os seus membros, a partilha de um objetivo comum e a existência de papéis e normas.

Os primeiros teóricos mais influentes para o estudo dos grupos são Moreno e Lewin. Moreno inicia seu trabalho com o teatro da espontaneidade que vai levar ao Psicodrama. Na área de pesquisa cria a sociometria para o estudo de relações de aproximação e afastamento entre as redes de preferência e rejeição, tanto nos grupos quanto na comunidade como um todo. (BARROS, 1994.)

Lewin institui o termo “Teoria de Campo”, pois entende que o ser humano age num mundo de forças (vetores) com cargas (valências) positivas e negativas. A “Teoria de Campo” considera que não se pode compreender o comportamento do indivíduo sem se considerar os fatores externos e internos à pessoa, uma vez que estes interagem na determinação desse comportamento. Lewin foi ainda o criador da “Teoria da Dinâmica de Grupo”, utilizada pela primeira vez em 1944 e que procura analisar, do ponto de vista interindividual, as estruturas do grupo, como o poder, a liderança e a comunicação. (LEWIN, 1978.)

A preocupação com grupos tanto de Moreno quanto de Lewin aparece em seguida às inovações tayloristas e fordistas que levam à elevação dos lucros, mas também, à deterioração das relações a chefias e patrões.

1.1 - Conceito de Grupo

Um grupo é mais do que um simples ajuntamento de pessoas, no qual as metas podem estar voltadas para a tarefa (como num grupo de trabalho), como para o social (como em grupos de amigos e clubes), no qual é transparente a influência mútua dos componentes do grupo entre si e a aceitação de normas, crenças, ou seja, de “algo” em comum.

Em geral, os autores ao se referirem ao conceito de grupo partem da descrição do mesmo fenômeno social: a reunião de duas ou mais pessoas com um objetivo comum de ação.

“a essência de um grupo não reside na similitude ou dissimilitude de seus membros, senão em sua interdependência. Um grupo pode ser caracterizado com um ‘todo dinâmico’; isto significa que uma mudança no estado de uma das partes modifica o estado de qualquer outra parte. O grau de interdependência das partes ou membros do grupo varia, em todos os casos, entre uma massa sem coesão alguma e uma unidade composta”.

(LEWIN, 1973. p. 54)

Lewin centra a sua definição na interdependência dos membros do grupo, onde qualquer alteração individual afeta o coletivo. Ele demonstra uma preocupação

em buscar a essência do grupo, o que traz junto uma imagem de o “grupo como um ser” que transcende as pessoas que o compõem. Há uma visão de um grupo “ideal”, marcado por uma grande coesão, estruturado, acabado, visto como um processo linear, onde não há lugar para conflito. Os conflitos são vistos como algo ameaçador e que deve ser resolvido tentando-se chegar a um consenso. O grupo é visto como um lugar onde as pessoas se amam, se respeitam e cooperam umas com as outras.

Olmsted (1970), é um outro autor que trata o tema e entende grupo como uma pluralidade de indivíduos que estão em contato uns com os outros, que se consideram mutuamente e que estão conscientes de que têm algo significativamente importante em comum. Esta definição traz consigo a idéia de consideração mútua, sem a preocupação da homogeneidade. Aponta para a diversidade dos participantes e para o sentimento de compartilhar algo significativo para cada um deles.

Conforme Bion (1975), o grupo também pode ser visto como um lugar onde as pessoas mostram suas diferenças, onde as relações de poder estão presentes e perpassam as decisões cotidianas e no qual o conflito é inerente ao processo de relações que se estabelece. Tais relações onde estarão presentes nas múltiplas determinações de cada sujeito. Determinações de classe social, de gênero, de raça e de nacionalidade e que se embaterão tanto na busca consciente de uma dominação quanto nas defesas inconscientes, utilizadas para lutar e fugir das ameaças que as novas situações provocam.

Os grupos também constituem uma parte importante do campo do comportamento organizacional. Podem afetar tanto positiva como negativamente a satisfação e o desempenho de seus integrantes, a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços e mais uma variedade de metas organizacionais. De fato, o sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si e por toda a hierarquia da empresa.

Apesar do papel central dos grupos em nossas vidas, bem como sua importância e inevitabilidade nas organizações, freqüentemente os consideramos como algo natural. Raramente dedicamos tempo e trabalho para observar o que acontece num grupo, por que alguns de seus membros se comportam de um certo modo, por que alguns grupos parecem mais eficazes que outros, como um grupo pode afetar outro e assim por diante. Entretanto, para termos uma compreensão mais plena do comportamento organizacional, é crítico que se desenvolva consciência e habilidade para analisar a influência dos grupos nos seus membros a nível individual, nas relações interpessoais e nas atividades organizacionais.

1.2– Tipos de Grupo

Estamos à todo momento rodeados de grupos e participando ou negando participar deles em todos os momentos de nossa vida. As vivências grupais do cotidiano são muito importantes para a estruturação de convicções e para o desenvolvimento das capacidades.

Os grupos costumam ser classificados através de várias taxionomias, mas a primeira e mais freqüente classificação os dividem em *grupos primários* e *secundários*. (BOWDITCH E BUONO, 1992.)

Os *grupos primários* estão predominantemente voltados para relacionamentos interpessoais diretos. Caracteriza-se pela presença de laços afetivos, pela espontaneidade no comportamento interpessoal e por possuir objetivos comuns. A família é o exemplo de grupo primário. Nela, o objetivo comum em geral não está explicitado e pode ser simplesmente a convivência. É o caso também, da “turma” ou “gangue” juvenil.

Nos *grupos secundários* as relações costumam ser mais “frias”, impessoais, racionais e formais. É orientado para tarefas ou metas. Não se constitui num fim em

si mesmo, mas num meio para que seus componentes atinjam fins externos ao grupo. É o caso de um grupo de estudo, que se dissolverá quando tiver concluído a tarefa.

A inserção grupal pode ser realizada através da participação em alguns grupos, no qual aderimos por escolha própria, formando assim o que pode ser chamado de *grupos espontâneos*. É possível ocorrer também, de forma rotineira, sem nos darmos conta, a formação dos *grupos naturais*. Existem também os grupos organizados com finalidades específicas, coordenados pelos próprios participantes, ou por profissionais das mais variadas formações. Estes grupos são formas de organização da sociedade que refletem e participam dos embates que acontecem no seu seio, que tanto podem estar a serviço da transformação social quanto da sua manutenção.

As pessoas em geral, participam simultaneamente de muitos e diferentes tipos de grupos. Alguns deles estão ligados funcionalmente entre si, formando organizações sociais. Entendemos como organizações sociais, a base concreta da sociedade, que representam o aparato que reproduz o quadro de instituições¹ no cotidiano da sociedade. A organização pode ser um complexo organizacional, como um Ministério, uma Igreja, uma grande empresa ou pode estar reduzida a um pequeno estabelecimento, como uma creche de uma entidade filantrópica. As instituições sociais são mantidas e reproduzidas nas organizações, portanto, a organização é o pólo prático das instituições. (BOCK e outros, 1999. p.217)

¹ É o corpo de regras e valores reproduzidos no cotidiano como estatuto de verdade, que serve como guia básico de comportamento e de padrão ético para as pessoas.

1.3 – Processo Grupal

O processo grupal, conforme Bowditch e Buono (1992), é a melhor forma para se lidar com os sentimentos de irrealidade, impessoalidade, distância e separação que existem nas pessoas. Os grupos apresentam um movimento de feedback² de uma pessoa para outra, de tal modo que cada indivíduo aprende de que maneira é visto pelos outros e que efeito tem nas relações interpessoais. Promove o encontro básico, a relação imediata de pessoa a pessoa, auxilia a viver o presente, a observar a natureza das interações recíprocas, a compreender a própria maneira pela qual cada um "funciona", a transpor experiências de grupo para a vida pessoal e a conduzir uma maior consciência da interdependência entre as pessoas.

Para estes autores, nesse processo grupal também ocorrem mudanças significativas e duradouras no comportamento de seus participantes. Além dessas características, o trabalho em grupo proporciona melhoria das condições de relacionamento interpessoal, perda do medo de se expor e superação da timidez, reconhecimento de traços fortes da personalidade, potencialidades e possibilidades antes não visualizadas ou compreendidas, transformação de valores, incremento da comunicabilidade e aumento do nível de autenticidade nas expressões.

O processo grupal não se refere ao grupo como uma entidade acabada, e sim como um projeto, uma totalização em processo, que para Lapassade (1982) é um processo dialético, constituído pela tensão entre *serialidade* e *totalidade*. A série é dispersão e o grupo é totalização.

O grupo constitui-se contra a série, nasce na fusão da serialidade. Ao constituir-se o grupo, ocorre uma fusão das distintas serialidades de cada um dos integrantes. Pode-se descrever essa ruptura do isolamento da série a partir da tensão original da necessidade (*escassez*) ou de um perigo comum. O momento da

² Toda informação específica referente a um determinado comportamento ou desempenho que incentiva e motiva uma pessoa a melhorá-lo, reforça-lo e desenvolve-lo. É um elo entre o que você "faz e diz" e a "compreensão" do impacto que as mesmas exercem sobre as outras pessoas.

fusão (nascimento do grupo) acontece com a tomada de consciência de uma tarefa comum onde cada um depende dos demais. É o momento em que indivíduos isolados tomam consciência de sua interdependência, de seus interesses comuns. Desta forma, o momento da fusão é fundamental na vida de um grupo.

Há uma ameaça constante da dissolução do grupo e a volta a serialidade, à dispersão, à solidão, onde cada integrante assume e afirma a sua individualidade sendo mais um na presença dos demais. Ao mesmo tempo há uma busca constante da totalidade, onde cada um dos integrantes participa com os demais, dando sentido á relação estabelecida. Cada integrante se afirma e assume a totalidade do grupo.

A totalização que constitui o grupo é sempre buscada mas nunca conseguida de modo definitivo. A totalização é sempre inacabada, jamais se constituindo como totalidade. Grupo é movimento constante de desenvolvimento sem jamais atingir uma totalidade estruturada. O grupo se trabalha, assim, constantemente e tem uma práxis comum, na qual seus componentes estabelecem relações uns com os outros e que o constituem como tal.

1.4- Dinâmica de Grupo

As práticas de dinâmica de grupo, entendidas como forma de atividades lúdicas e jogos sem pretensão de analisar aspectos comportamentais, surgiu bem antes de haver qualquer menção à estrutura organizacional das empresas e sociedade. No início de tudo o termo “dinâmica de grupo” não era utilizado.

Tudo começou no período paleolítico, com as ingênuas brincadeiras das crianças. Já na Idade Média surgiu a idéia da simulação de situações e de ganho e perda que um jogo pode provocar. Mais tarde, na época industrial, foi investigado que as condições de trabalho, extremamente precárias, prejudicavam e causavam fadiga nos funcionários. Com algumas melhorias, como uma iluminação adequada

nas indústrias, os trabalhadores tiveram uma significativa melhora em sua performance, ficando provado que os fatores externos, tais como, temperatura ambiente, instrumentos de trabalho e acomodações, prejudica a dinâmica dos grupos. (FREIRE, 1994.)

Até hoje as idéias de Kurt Lewin, considerado o precursor da dinâmica de grupo, são estudadas e aplicadas como grandes forças propulsoras da administração. Seu interesse centrou-se em pequenos grupos, analisando as variáveis de coesão, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, produtividade, preconceitos, tensões, pressões e formas de coordenar um grupo. Seu interesse por esse campo é baseado na teoria de que a empresa é composta de pequenos grupos estabelecidos formal e informalmente.

Com dinâmica de grupo estuda-se as forças que agem no seio dos grupos, suas origens, conseqüências e condições modificadoras do comportamento do grupo. Sua importância para organização é a de que, considerando os grupos responsáveis pelo atingimento dos objetivos organizacionais, a variação no comportamento do grupo é de conhecimento vital para o administrador. A formação do grupo fundamenta-se na idéia de se alcançar temporariamente o consenso nas relações interpessoais, ou seja, que haja concordância comum sobre os objetivos e sobre os meios de alcança-los, resultando a solidariedade grupal. (LUFT, 1970.)

Esses fatores psicológicos possuem autonomia, uma vez que o grupo não funciona num vácuo, mas é formado a partir de uma organização mais ampla. Isso dá a idéia genérica de que um grupo pode estar representado por uma empresa, um governo, um país ou uma igreja. Outro fator que influencia a agregação de grupos são suas condições de similitude quer sócio-econômica, de religião, cor, raça, ou até mesmo de idéias.

1.5 – Grupo Operativo

Pichón Rivière começou a trabalhar com grupos na medida em que observava a influência do grupo familiar em seus pacientes. Seguindo os conceitos da Psicologia Social, afirmou que o homem desde seu nascimento encontra-se inserido em grupos, o primeiro deles a família se ampliando a amigos, escola e sociedade. (SAIDON, 1982.)

Portanto é impossível conceber uma compreensão do ser humano sem se levar em conta seu contexto, os diferentes papéis que se assume nos diferentes grupos por que passamos. Pichón desenvolveu, então, a técnica dos grupos operativos. Ele entende por grupo operativo aquele centrado de forma explícita, em uma tarefa que pode ser o aprendizado. Sob esta tarefa, existe outra implícita, subjacente à primeira, que aponta para a ruptura dos estereótipos que dificultam o aprendizado e a comunicação. Na verdade, o grupo operativo configura-se como um modo de intervenção, organização e resolução de problemas grupais. Dentro desta concepção, desenvolveu conceitos e instrumentos que possibilitam a compreensão do campo grupal como estrutura em movimento, o que deixa claro o caráter dinâmico do grupo, que pode ser vertical, horizontal, homogêneo, heterogêneo, primário ou secundário. O objetivo da técnica é abordar, através da tarefa, da aprendizagem, os problemas pessoais relacionados com a tarefa, levando o indivíduo a pensar, passando de um pensar vulgar para um pensar científico.

A execução da tarefa implica em enfrentar alguns obstáculos que se referem a uma desconstrução de conceitos estabelecidos, de certezas adquiridas. Isto implica em se trabalhar sobre o objeto-objetivo (tarefa explícita) e sobre si (tarefa implícita), buscando romper com estereótipos e integrar pensamento e conhecimento. Assim, entrar em tarefa significa o grupo assumir o desafio de conquistar o desejo na produção e a produção no desejo.

Antes de entrar em tarefa, o grupo passa por um período de "resistência", onde o verdadeiro objetivo, da conclusão da tarefa, não é alcançado. Essa postura paralisa o prosseguimento do grupo. Realizam-se tarefas apenas para passar o tempo, o que acaba por gerar uma insatisfação entre os integrantes. São tarefas sem sentido onde lhe faltam a revelação de si mesmo. Somente passado este período, o grupo, com o auxílio do coordenador, entra em tarefa, onde serão trabalhadas as ansiedades e questões do grupo. A partir dessas, elabora-se o que Pichón chamou de projeto, onde se aplicam estratégias e táticas para produzir mudança.

Foram nas atividades e na análise de grupos que Pichón desenvolveu os conceitos de verticalidade e horizontalidade. O primeiro se trata da história pessoal de cada integrante, história essa que faz parte da determinação dos fenômenos no campo grupal. Por horizontalidade entende-se a dimensão grupal atual, que são os elementos que caracterizam o grupo.

A intersecção entre a verticalidade e a horizontalidade dá origem aos diferentes papéis que o indivíduo assume no grupo. Os papéis se formam de acordo com a representação que cada um tem de si mesmo que responde às expectativas que os outros têm de nós. Constata-se a manifestação de vários papéis no campo grupal, destacando-se o papel do porta-voz³, bode expiatório⁴, líder⁵ e sabotador⁶.

No início do grupo, os papéis tendem a ser fixos, até que se configure a situação de lideranças funcionais. Todo grupo denuncia, mesmo na mais simples tarefa, um emergente grupal. Este é exatamente aquilo que numa situação ou outra se enche de sentido para aquele que observa e para quem escuta. O coordenador assume um papel muito importante na medida em que é dele que emanam as

³ É aquele que expressa as ansiedades do grupo. É o emergente que denuncia a ansiedade predominante no grupo á qual está impedindo a tarefa.

⁴ É aquele que expressa as ansiedades do grupo, sendo sua opinião não aceita pelo mesmo. Não se identifica com a questão levantada, gerando uma segregação do grupo e sendo considerado responsável pelos fracassos do mesmo.

⁵ Coordenador do grupo. A estrutura e função do grupo se configuram de acordo com os tipos de liderança assumidos pelo coordenador.

⁶ É aquele que conspira para a evolução e conclusão da tarefa.

interpretações. Ele é quem reflete o sentido ao grupo, e é este sentido que mobilizará uma aprendizagem, uma transformação grupal. Ele atua primariamente como um orientador que favorece a comunicação intergrupal. Desta forma, o papel do líder-orientador também se torna importante no trabalho realizado nas empresas. Este líder passa a ser o responsável por proporcionar nos membros de sua equipe, a mobilização de estruturas, a geração de mudanças e conseqüentemente o alcance dos objetivos propostos.

Nesta técnica grupal, a função do líder-coordenador consiste essencialmente em criar, manter e fomentar a comunicação, chegando esta, através de um desenvolvimento progressivo, no qual coincide didática, aprendizagem, comunicação e operatividade. Além disso, o líder deve orientar a sua equipe para a realização da tarefa, ou seja, para o objetivo que o grupo se propõe alcançar, considerando a história de cada membro da equipe e sabendo interpretar os diversos momentos do grupo.

Este líder faz-se depositário de aspectos positivos do grupo, obtendo assim, uma liderança. A detecção desta liderança tem uma importância fundamental na compreensão da dinâmica dos grupos, pois a estrutura e a função dos grupos irão se configurar de acordo com os tipos de lideranças assumidos por algum membro do grupo.

2 – LIDERANÇA

Nos dias de hoje, vivemos um período que ~~sofre~~ ^{sofre} constantes modificações no qual se requer uma nova postura de educadores, educandos e do mercado de trabalho. Na medida em que o mundo se transforma com grande rapidez, as organizações modernas se vêem frente a um novo desafio, no qual o importante não é só o produto, mas também a valorização da informação e do conhecimento. Na prática, isso significa que hoje, qualquer empresa, de qualquer porte, necessita rever conceitos e adotar novas práticas que estejam ligadas ao aprendizado, qualificando seus profissionais para sólidas e diferentes habilidades que estejam adequadas à realidade profissional que vem sendo requisitada. Já a Educação enfrenta o desafio da formação de cidadãos racionais, sensíveis, autônomos e democráticos, que estejam em contato com toda essa gama de informações e que sejam capazes de ampliar, através do conhecimento, a formação de sua própria identidade.

"A organização do século XXI aponta para novas tendências. Ao invés de conceitos ligados à quantidade, orientação para o produto, centralização administrativa, metas numéricas, teremos conceitos relacionados à qualidade, à economicidade e orientação institucional, maior participação dos empregados tratados como parceiros polivalentes no trabalho, flexibilidade e redução dos níveis hierárquicos, contribuição à sociedade e o melhor atendimento ao consumidor cidadão... As rápidas transformações sociais, por que passa o mundo, particularmente o Brasil, estabelecem um novo equilíbrio e sentido nessas relações de trabalho, transformando-as num processo mais humanizado e autônomo e, por isso, sujeito a um maior potencial de conflitos, onde as decisões exigem das pessoas, e principalmente das lideranças, conduta e habilidades de negociadores permanentes."
(IANINI, 2000. p. 57)

Valoriza-se o profissional competente que não se limita à obediência de regras básicas ou normas técnicas, mas que se caracteriza a partir da criatividade, sensibilidade, flexibilidade e visão. Além do conhecimento profissional e técnico, este profissional deve possuir aptidão intelectual para dominar outras técnicas, apreender valores diferentes dos seus, entender e fazer-se entendido, trocar idéias e superar divergências. Desta forma, as instituições de ensino não devem se restringir ao simples ato de treinar, uma vez que esta atitude cerceia a criatividade, reduz as

possibilidades de autonomia e, como decorrência, enseja a falta de flexibilidade do trabalhador. Simultaneamente as organizações começam a despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas, além de valorizar aquele que trabalha em equipe, percebendo a necessidade de possuir gerentes ou chefes para interpretar simultaneamente o papel de líder, incluindo no perfil de seus empregados a capacidade de liderança.

2.1- Conceito de Liderança

O conceito de liderança tem hoje um sentido diferente do que teve tradicionalmente na história do pensamento, onde era vista como capacidade de persuadir, qualidade pessoal, independente da função exercida.

Embora haja, um grande número de definições para o termo, liderança é a ação que auxilia o grupo a atingir seus objetivos dentro de uma determinada situação. Segundo Bowditch e Buono (1992), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas. Desta forma, a liderança pode ser encarada como um poder exercido consciente e intencionalmente de um lado e aceito e reconhecido espontaneamente pelo outro, provocando assim, uma relação de influência recíproca entre líderes e liderados.

Segundo Kurt Lewin (1978), a liderança pode ser considerada pelo menos em três modos. Sua teoria avaliava o clima grupal e a influência das lideranças na produção da atmosfera dos grupos. Lewin argumentava que o clima *autoritário*, *democrático* ou o *laissez-faire*, também conhecido como liberal, dependiam da vocação do grupo e do estabelecimento de lideranças que os viabilizassem.

A *liderança autocrática* é orientada para a tarefa e se dá quando o líder funciona como um ditador, determinando regras e tarefas, decidindo o método de

trabalho e sendo subjetivo na comunicação. Tende a ser pessoal nos elogios e nas críticas do trabalho de cada um, permanecendo distante da participação ativa e ditando os passos e técnicas para execução das atividades. A *liderança democrática* é aquela orientada para pessoas, na qual o líder discute as metas com a equipe de trabalho e os encoraja á participação, sendo objetivo nas comunicações. Os membros são livres para trabalhar com quem escolherem e a divisão das tarefas é deixada ao grupo. Já a *liderança laissez-faire*, ou liberal, tem como elemento básico o compartilhamento de autoridade e responsabilidade nas discussões quanto ao trabalho a ser desenvolvido. Este modo de liderança é aquela² na qual o chefe funciona como agente de informação, reduzindo sua atuação na atividade da equipe de trabalho e exercendo o mínimo de controle. Tal liderança oferece vários subsídios, deixando claro que a transmissão de informações só ocorre através de solicitação e que a equipe de trabalho tem completa liberdade na tomada de decisões. Ela também evita fazer comentários sobre as atividades dos membros da equipe, não avaliando ou regulando a seqüência dos acontecimentos.

O importante desta classificação feita por Lewin foi a descoberta de que os *grupos democráticos* são, em longo prazo, os mais eficientes. Já os *autoritários* têm uma eficiência imediata, na medida em que são muito centralizados e dependem praticamente de seu líder. Mas são pouco produtivos, visto que, seus membros são cumpridores de tarefas. Os *grupos democráticos* se tornam mais competentes, pois exige maior participação de todos os membros do grupo e a liderança é desenvolvida de acordo com o objetivo ou tarefa proposta pelo grupo.

A liderança varia de acordo com as circunstâncias que envolvem necessidades fundamentais dos indivíduos, o modo de ser da equipe de trabalho, a situação e o tipo de personalidade de quem coordena as ações, deixando evidente que não há um estilo de liderança que seja mais eficaz em todas as situações.

"... liderança é a permissão que um grupo autônomo dá a cada um de seus membros para assumir a coordenação do grupo na ocasião em que a situação corresponde às aptidões específicas de cada um deles ... Não tem como, pois, cabimento, segundo essa definição de liderança, indagar-se "quais as qualidades do líder": Só as circunstâncias dirá que membro do grupo, naquela ocasião, é o mais indicado para assumir a liderança. Em cada momento a liderança se corporifica em um dos membros do grupo."
(LIMA, 1971. p.78)

Desta forma, a liderança pode ser exercida por mais de uma pessoa no grupo, portanto não pode ser entendida como uma característica que alguém possui. É uma função de grupo que está relacionada com a situação do contexto. A liderança tem de ser dinâmica, variando conforme a responsabilidade e experiência dos membros da equipe.

2.2- A Diferença entre Chefiar e Liderar

Todo o processo de ensino-aprendizagem em uma empresa é iniciado, através da chefia e da concepção de seu papel na equipe, que junto a seus colegas define objetivos, defende causas e cria projetos, não se preocupando somente com o conteúdo do que é ensinado, mas explorando a experiência de cada profissional.

Chefiar é um termo que se refere á comando, direção, ordenação, hierarquia, onde o objetivo é buscar resultados através de pessoas, valorizando qualidade, produtividade, custo e benefício. O chefe é aquele que tem autoridade para dirigir e controlar de forma sistemática a integração e o alcance do objetivo, capacitando e motivando o pessoal dentro da organização. Já o termo liderar se refere à motivação da equipe para realizar determinadas tarefas, tendo o apoio através do respeito e da admiração. Com isso, as organizações buscam profissionais capazes de promover a motivação no trabalho, sendo aglutinadores, colaboradores e humanizadores, deixando de lado o estilo ditador e coercitivo. O líder da equipe de trabalho é aquele que aglutina e motiva, no sentido de abraçar um objetivo comum, com envolvimento e comprometimento.

A diferença entre chefe e líder provém da origem do poder de influência. Enquanto o chefe surge, formalmente, designado pela autoridade da hierarquia superior, o líder emerge, informalmente, da representação da vontade da equipe de trabalho, exercendo capacidade de influência. Ao contrário da chefia, a liderança não está ligada à hierarquia, mas à forma de se relacionar com os outros membros da equipe de trabalho.

Não é preciso dar ordens, centralizar o poder, tornar os trabalhadores submissos. Quanto mais a chefia encorajar sua equipe de trabalho a tomar iniciativas e não se preocupar em agradá-la, maior será a qualidade, a produtividade e o desenvolvimento dos profissionais.

2.3- O Papel do Líder de Equipe

Nas décadas anteriores prevalecia o perfil do líder dominador, dinâmico e audaz, que conseguia vencer sozinho e que mantinha os membros da equipe com área restrita de liberdade. Este tipo de liderança tinha como instrumento de ação o poder hierárquico e o controle da equipe. Hoje, além de dinâmico e audaz espera-se que o líder seja empreendedor e criativo, que saiba dividir as vitórias da equipe, trabalhando como membro ao lado dos demais colaboradores. Se antes atuava como comandante, agora adota o papel de educador, sempre preocupado em aproveitar as competências individuais. Do papel voltado para a produção, vem se tornando um verdadeiro administrador de recursos humanos. Sua arma não é mais o poder da hierarquia, mas a motivação da equipe.

Os líderes podem ser identificados através das mensagens que chegam a eles, líderes de opinião, que interpreta e transmite a versão da informação aos outros. A situação é decorrente do envolvimento psicológico do líder com o grupo, pelo contato rotineiro e amigável, que exercem confiança junto a seus companheiros,

assegurando credibilidade a suas opiniões. Sua figura se impõe com naturalidade, conquistando respeito, admiração, amizade e confiança dos colegas por ser normalmente alguém natural e autêntico. Ele é uma pessoa flexível, que incorpora os ideais da coletividade, cristaliza sentimentos, canaliza aspirações e interesses do grupo de trabalho. Possui como característica básica as qualidades comunicativas, como o uso de expressões adequadas no relacionamento grupal e a reconhecida capacidade para ouvir e silenciar.

O líder de equipe de uma organização é indicado para exercer as funções de coordenação das atividades do grupo, na direção da consecução dos objetivos em comum. Sua personalidade, suas atitudes, seus exemplos e hábitos se propagam por todo o grupo e deixam uma impressão indelével em cada pessoa, cada hábito e cada processo. É de vital importância que todo líder compreenda a grande influência e transcendência da sua própria personalidade e esforço. Mais do que qualquer outro fator associado, o líder orienta a equipe para o êxito do trabalho realizado, além de oferecer apoio para a compreensão, aceitação e canalização dos fracassos.

Até onde podemos dizer que o líder é aquele que cativa, incentiva, vibra, enaltece e elogia o processo e os resultados de um trabalho realizado? Até que ponto, os líderes de equipe têm consciência de que exercem o papel de educadores e de que o trabalho em equipe pode gerar satisfação, prazer e a sensação de ter feito o melhor juntos?

Liderança é pensar diferente. Um líder deve mostrar oportunidades e encorajar as pessoas a perseguir sua ambição, além de descobrir o que os outros não sabem, expandindo seu conceito de negócios, criando um novo capital estratégico, redefinindo interesses e balanceando a autoconfiança com humildade.

Para obter um desempenho favorável na sua atuação como educador, um líder de equipe, deverá ser capaz de entender o desenvolvimento e comportamento humano, saber como lidar com adultos no processo de ensino-aprendizagem. Tanto

os adultos como as crianças se encontram em diferentes níveis de desenvolvimento, sendo necessário um tratamento diferenciado, por parte do educador, que deve respeitar a competência e o comprometimento de cada pessoa, permitindo que estas expressem o que têm de melhor. O líder de uma organização deve saber os pontos fortes e fracos de cada membro da equipe, mudando de estilo de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação, fazendo um diagnóstico das necessidades de cada uma, acertando assim, o estilo de liderança que precisam receber. É importante ter confiança em sua equipe, atuando como parceiro que acredita no talento, nas habilidades e no conhecimento.

Este líder precisa encontrar um caminho único para si mesmo, deve ter imaginação, curiosidade, coragem, compromisso com as pessoas e profunda paixão pelo que faz. Semelhante ao educador, deve sempre arriscar, experimentar, ousar, estar aberto às mudanças, ouvir, legitimar e sintonizar com a sua equipe. Deve também trabalhar a partir das idéias dos seus profissionais, fugindo daquilo que já está combinado para levar em consideração uma nova concepção. Portanto, este líder deve ser provocador de mudanças no comportamento, buscando assim, a satisfação e a realização profissional das pessoas que manifestam seus dons através do trabalho.

2.4 - A Liderança e o Processo de Ensino-Aprendizagem

A Educação transpõe os limites institucionais e oportuniza, por meio de diversos procedimentos, a promoção do indivíduo enquanto trabalhador e cidadão. O desenvolvimento dentro de um contexto organizacional, envolve um conjunto de experiências e oportunidades oferecidas às equipes da organização, utilizando-se de estratégias sistemáticas ou assistemáticas de execução, com o intuito de estimular no profissional o desejo de aprender, bem como a capacidade de aprender a

aprender. Para isso, é importante o desenvolvimento através do coletivo, reagrupando assim, unidade e diversidade. No lugar do sujeito seguro, baseado nas certezas absolutas, precisamos buscar o desenvolvimento do sujeito interrogante, formador de sua palavra e que procura a experimentação de novas práticas.

Nos dias de hoje, as teorias restringiram-se a estudos por área e a complexidade das questões do homem tem sido pouco compreendidas. Desta forma, está se tornando necessário o reconhecimento da unidade e da complexidade humana, reunindo e organizando diversos conhecimentos. É preciso também, ensinar princípios de estratégia que permitam os imprevistos, o inesperado e a incerteza, modificando o desenvolvimento do sujeito em virtude das informações adquiridas ao longo do tempo.

Para Edgar Morin (2000), a hiperespecialização impede de ver o global. (...) O retalhamento das disciplinas torna impossível aprender "o que é tecido junto". Para este autor, a nossa atual realidade aponta para o campo do saber institucionalizado, existindo a urgência de uma reforma no pensamento, ou seja, a busca de uma nova percepção de ver o mundo. Desta forma, tanto as empresas como a Pedagogia devem procurar agir em direção à realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar desenvolvimento e mudanças no comportamento das pessoas. Nas empresas, essas mudanças devem acontecer com o objetivo de melhorar o desempenho pessoal e conseqüentemente empresarial. Esse processo de mudança chama-se aprendizagem, que é especialidade da Pedagogia.

A Pedagogia é a ciência e a arte da Educação que estuda e aplica doutrinas e princípios para um programa de ação, com os meios mais eficientes de formação, aperfeiçoamento e estímulo das faculdades da personalidade humana, de acordo com ideais e objetivos adequados a uma concepção de vida. Desta forma, a Pedagogia pode ajudar na transformação de um líder de equipe empresarial num líder educador, enfatizando o aprendizado nas empresas e auxiliando-o na visão de

que seu ideal de vida, suas aspirações e objetivos correspondem a uma questão social e ética. (BONFIM, 1995.)

Como na empresa há necessidade de se conseguir mudança de comportamento com o objetivo definido de melhorar a performance pessoal, o processo que deve ser realizado é o processo educativo e não somente o instrutivo. Aqueles que se limitam a instruir não cumprem integralmente a missão de educar, isto é, de influenciar na mudança de comportamento e formação de personalidade através de experiências, sejam eles, pais, monitores, professores ou chefes.

O processo de ensino consiste em transmitir às pessoas, uma série de conhecimentos, pensamentos, usos e costumes, através de experiências que provoquem mudanças capazes de melhorar e evoluir suas vidas. Pode ser ministrado de duas maneiras:

1 - O ensino coletivo é ministrado em grupo, com vantagens no que se refere à integração do ser humano com os grupos sociais da sua convivência, com as pessoas da família ou do trabalho, com as regras de disciplina grupal, com a interdependência social, combate ao exclusivismo.

2 - O ensino individualizado é ministrado a cada pessoa com vantagens no que se refere ao respeito à individualidade.

Cada pessoa tem diferenças na velocidade de compreensão, nas dificuldades de comunicação de palavras conhecidas ou não e nas experiências anteriores. Para conseguir melhores resultados, o ensino individualizado, deve ser ministrado em grupo, para que atinja também as vantagens do ensino coletivo.

O trabalho do líder de equipe empresarial também pode estar baseado na pedagogia dos grupos, na qual Lewin (1978) apresenta algumas experiências que permitem o desenvolvimento de uma mentalidade pedagógica voltada para três princípios:

1- O grupo não é concebido como ambiente de competição, mas como um fato de cooperação, sendo por isso, um objeto de sua própria instrução.

2- O grupo preceitua que o papel do monitor educador é motivar o grupo, controlar seu funcionamento e seus resultados e ajudar a definir suas dificuldades.

3- O grupo implica num método pedagógico ativo, ou seja, nele os “alunos”, através de suas próprias experiências, devem chegar ao conhecimento.

Esta tríade ambiente, educador e educando se articula em momentos considerados ideais por alguns educadores, para o processo ensino-aprendizagem, ou seja, o ser humano nasce com potencialidades para se desenvolver, partindo da interação com o mundo, experimentação com o objeto de conhecimento e reflexão sobre a ação.

O aprendizado faz parte da vida humana e todos nós gostamos de aprender algo novo que nos instigue, que nos desafie, desde que sejam dadas as condições necessárias para essa aprendizagem. Com isso, as empresas precisam estar preparadas para o trabalho ligado ao aprendizado, para o desenvolvimento e orientação de sua equipe de trabalho, não detendo este em apenas uma pessoa, mas tendo como objetivo a disseminação do conhecimento.

Na metodologia para adulto, o processo de ensino-aprendizagem é o de explorar a experiência, pois o foco não está no conteúdo que é ensinado e sim na construção do conhecimento. Para Freire (1992), como sujeito do processo educativo, o homem busca ativamente respostas para seus problemas, de forma consciente, crítica e construtiva, rejeitando a mera repetição do que está escrito ou foi dito por outro. Assim, preparar o homem para a vida, significa deixá-lo caminhar com seus próprios pés, possibilitando-lhe tomada de consciência de todas as possibilidades que a realidade lhe oferece, avaliando a própria capacidade.

Através do processo de ensino-aprendizagem, um adulto torna-se cada vez mais apto a se autodirigir, fazendo com que seus conhecimentos sejam aplicados de

forma imediata às atividades que executa, não deixando que estes se acumulem para uma utilidade futura. Segundo Militão (2000), o adulto cobra sempre o retorno de seu desempenho no processo ensino-aprendizagem e a estratégia ideal é a auto-avaliação, para que ele próprio julgue o seu processo. Seu ritmo de aprendizagem requer uma metodologia participativa, ligada a experiências concretas, onde a motivação está baseada no reconhecimento social e no crescimento profissional, estabelecendo conexão entre os conhecimentos adquiridos e suas experiências profissionais. Desta forma, possui um desejo enorme por aprender a cada dia, por desempenhar eficientemente suas tarefas e mostrar seu potencial, alcançando assim, seus verdadeiros objetivos profissionais.

Neste processo, o líder educador também deve levar em consideração que o adulto quer desafios, é um aprendiz ativo, ou seja, aprende através de metas estabelecidas, são autodiretivos. Mais do que ficar ouvindo, passivamente, a exposição abstrata e tediosa de um assunto, o adulto quer gerir seu aprendizado e seu desenvolvimento profissional. Com isso, é importante desenvolver o pensamento criativo e analítico de cada membro da equipe de trabalho. Desta forma, o líder educador estará mostrando que uma atuação profissional implica entender o todo e utilizar esta visão ampliada nas suas atividades no mundo do trabalho, procurando formas construtivas de desafiar o formato usual de ver as coisas.

3 - RELAÇÃO ENTRE GRUPO E LIDERANÇA

A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Os grupos possuem normalmente a figura de um líder. Um membro selecionado, respeitado e que possui a confiança de todos os integrantes, se responsabilizando pela integridade e relacionamento do grupo.

A figura do líder é reconhecida quando ele é aceito como tal pelos colaboradores, conseguindo o comprometimento dos colegas a fim de usar suas potencialidades para o alcance dos resultados esperados.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas. É um processo contínuo de escolha que permite a empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Pode se apresentar em decorrência das necessidades de uma situação específica e trata-se de uma relação entre um grupo e um indivíduo.

A liderança varia de acordo com as circunstâncias que envolvem necessidades fundamentais dos indivíduos, o modo de ser da equipe de trabalho, a situação e o tipo de personalidade de quem coordena as ações. Desta forma, a equipe de trabalho também influi muito na liderança, devido às características de personalidade e de cultura de seus membros.

Não existem traços de liderança ou características de liderança, mas sim habilidades que podem ser aprendidas. É necessário que o indivíduo seja capaz de liderar mediante algumas competências básicas, como a capacidade e autodisciplina para ouvir, além da disposição para se comunicar.

3.1 - A Importância do Líder no Grupo

Um líder de equipe deve estar permanentemente atento às necessidades do grupo e da organização. Tem que construir um ambiente onde os membros da equipe sejam profissionais satisfeitos, estejam envolvidos com o trabalho realizado, além de possuírem confiança mútua. Para isso, o líder deve reconhecer as barreiras, definir claramente os objetivos, assegurar o comprometimento, gerenciar e liderar, reconhecer potenciais e mostrar seu empenho pessoal.

Numa organização, o líder é indicado como a pessoa que dirige a equipe, e tem como uma de suas atribuições desenvolver credibilidade entre grupos distintos e ser o facilitador com vistas para a obtenção de resultados. Além disso, é responsabilidade do líder da equipe criar e manter canais que dêem aos membros da equipe condições de realizar seu trabalho para a consecução dos objetivos do grupo.

Os líderes sabem pensar em equipe, entendem que sua função é fazer a equipe funcionar. Essas pessoas aceitam a oportunidade e não fogem a ela, mas a equipe leva o crédito. Há uma identificação, muitas vezes inconsciente, com a tarefa e com o grupo, criando confiança e possibilitando a execução da tarefa. Com isso, o desempenho da tarefa e a manutenção do grupo são as duas principais funções do líder, causando assim, eficiência e funções bem executadas. Normalmente o líder deve iniciar o relacionamento com a equipe de trabalho, instruindo as tarefas, encorajando os membros para a execução das mesmas e posteriormente trabalhar com a participação, obtendo maior responsabilidade da equipe, capacitação e motivação. Um líder não precisa ser a autoridade máxima, mas é necessário ter legitimidade no grupo, que aceita passar por momentos de dificuldade e adversidade, se o líder oferecer estímulos para ir adiante. O líder deve ter

cumplicidade e assumir todos os riscos junto com o grupo, motivando e inspirando confiança.

Nas organizações questiona-se a possibilidade de um líder poder transitar pelas diversas atuações necessárias ao longo do tempo com o mesmo grupo, porque afinal ele tem características próprias que se identificam com as do grupo. Ele pode ser mais ditatorial, ou mais democrático, pode ter uma orientação pessoal para tarefas, ou para relacionamentos. De qualquer maneira o líder, mesmo que se considere suas características pessoais, tem que saber identificar o estágio do grupo, não existindo uma prescrição padrão para se lidar com os integrantes do mesmo. Pessoas diferentes tem que ser tratadas de forma diferente, e o mesmo acontece para o tratamento com os grupos. A atuação do líder tem que se dar a partir das características do grupo, pela natureza da tarefa, pelo ambiente e pelas suas próprias habilidades.

A liderança requer responsabilidade para que o líder execute de maneira adequada as suas funções, pois é através dele que os outros membros do grupo de trabalho modelam seu comportamento, atitudes e modificam opiniões. Desta forma, o líder acaba sendo um exemplo para o grupo e deve estar comprometido com as tarefas e objetivos, deve saber tratar de conflitos ou ao enfrentar crises e pressões, tem que saber ouvir, negociar e influenciar. Por ser visível, o líder representa a organização, o que implica em agir de acordo com as expectativas relativas ao seu comportamento. O que os outros colaboradores da organização fazem não importa, a postura do líder deve ser coerente com sua função.

Em função da responsabilidade perante a equipe, a liderança traz como consequência a motivação, já que surge um comprometimento em função da atividade para alcançar os objetivos propostos.

3.2 – Motivação da Equipe

Todo líder precisa de sua equipe de trabalho para obter os resultados desejados. Para isso, precisa da participação e motivação de todos membros.

Dentro do grupo, a própria interação entre os membros pode ser vista como um fator que motive seus integrantes. Em uma tarefa realizada em conjunto o sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas de maneira produtiva em um projeto importante é em geral suficiente para manter o entusiasmo e o apoio, mesmo em tempos difíceis.

Os estudos de Douglas McGregor concluem que muitas organizações são administradas de acordo com um conjunto “tradicional” de suposições sobre as pessoas. Com isso, McGregor passou a chamar essas suposições de Teoria “X”, propondo também que fosse considerado um outro conjunto, o qual descreveu de Teoria “Y”. (IANINI, 2000.)

Pelas suposições da Teoria “X”, o homem detesta o trabalho, e irá evitá-lo, assim que puder. Em decorrência dessa suposição de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisam ser controladas, dirigidas ou ameaçadas com punição para produzirem. Nesse enfoque o trabalhador com cabeça “X” prefere ser dirigido, evita responsabilidade, tem ambição relativamente pequena, nada inova, resiste à mudança, prefere ser avaliado pelo seu superior imediato, busca segurança e sobrevivência acima de tudo. Já na Teoria “Y”, o trabalho é considerado algo tão natural quanto o prazer, o lazer, o brincar ou descansar. Nessa suposição, o trabalhador com cabeça “Y” busca a sua autodireção e autocontrole, além da responsabilidade e inovação. Este trabalhador é inovador e não resiste à mudança, preferindo se auto-avaliar. Ele se compromete com objetivos, como forma de sua auto-realização pessoal e profissional, se envolvendo no trabalho através da

criatividade, cooperação, profissionalismo, maturidade e motivação pelo seu crescimento e o da organização.

Até um certo grau, ambas as teorias são provavelmente autoconfiáveis. Se o gerente espera que as pessoas ajam segundo a Teoria "X", e trata os empregados como tal, eles podem muito bem se comportar da maneira esperada. O mesmo acontece para aqueles que preferem o comportamento segundo a Teoria "Y". Por isso, a motivação no trabalho depende da cabeça do líder, da sua filosofia gerencial, ou seja da sua forma de ver, sentir e agir na relação com o ser humano no trabalho.

Outro estudioso sobre o tema, é Abraham Maslow, que aborda a hierarquia das necessidades humanas, demonstrando que as pessoas são motivadas por uma série de necessidades, desde a básica até as mais sofisticadas. Quando uma pessoa alcança satisfação razoável de uma dada necessidade, movimenta-se para satisfazer uma necessidade maior. Maslow estabeleceu essas necessidades como, fisiológicas⁷, de segurança⁸, sociais⁹, de reconhecimento¹⁰ e de auto-realização¹¹. Alguns pesquisadores acreditam que as necessidades fisiológicas e de segurança tendem a não ser os motivadores propriamente ditos na maioria das situações, pois atendem a carências fundamentais. Já as outras três necessidades são, na verdade, os fatores de motivação no trabalho. Assim, a maioria dos técnicos comportamentalistas acreditam que alguns aspectos sociais do trabalho podem ser os motivadores. (IANINI, 200.)

A motivação é um estado interno que canaliza energia, torna ativo e direciona comportamento, estando relacionada a desejos e aspirações. Portanto, para motivar os integrantes de um grupo, o primeiro passo consiste em reconhecer que as pessoas agem de acordo com os seus próprios interesses e necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas

⁷ Alimentação, vestimenta, habitação e repouso.

⁸ Previdência social, assistência médica e salário.

⁹ Pertencer a algum grupo, associação ou clube.

¹⁰ Ser elogiado e querido na sociedade.

¹¹ Satisfação pessoal em ser produtivo e contributivo à sociedade.

organizacionais se puderem satisfazer suas necessidades, ao mesmo tempo em que desenvolverem suas atividades.

Quando o indivíduo participa de um grupo cujas necessidades são atendidas, as situações de insatisfação serão menores e ele se encontrará em um estado de satisfação mais freqüentemente, contribuindo para que o grupo esteja num estado elevado de moral. Com isso, uma das atribuições dos líderes de equipe é manter elevada a moral do grupo, seja atendendo às necessidades básicas, através de elogios, desafios, treinamento, educação, ou até mesmo da própria promoção do trabalho em equipe.

Uma estratégia empregada pelas organizações a fim de criar um comprometimento entre seus membros é utilizar líderes nas equipes de trabalho para auxiliar na comunicação de determinado assunto da empresa. Esses líderes também são conhecidos como multiplicadores de informação, pois propicia um maior entrosamento nos grupos de trabalho e auxiliam para que os objetivos da organização sejam alcançados.

3.3 - A Aprendizagem no Grupo e o Papel da Liderança

Os líderes de equipe também podem estar inseridos no contexto de aprendizagem adotando algumas atitudes voltadas para o exemplo, visão ampla, criação de um ambiente de apoio e comunicação clara, além de uma liderança que não esteja voltada para a tirania, e sim para a orientação e esclarecimento. Apesar da aprendizagem organizacional salientar a importância do grupo construir uma nova realidade, o destaque ao líder prevalece a estas práticas e reforça cada vez mais o distanciamento entre os gerentes e trabalhadores, tendo em vista a grande responsabilidade depositada no líder, que se torna responsável pela aprendizagem. Desta forma, o líder é um agente de mudanças que através das tarefas busca

provocar na equipe, habilidades como a criatividade, o dinamismo, visão para o foco, a melhoria contínua e o autoconhecimento. Estas habilidades devem ser desenvolvidas por todas as pessoas da organização e as diferenças individuais devem ser valorizadas pela equipe como forma de ampliar o foco de análise, permitindo aprimorar a percepção e flexibilidade. Com isso, o líder acaba desempenhando o papel de educador, diagnosticando que estilo de liderança deverá aplicar à cada membro do grupo, tendo como finalidade a orientação e o aprendizado.

A liderança propicia à organização condições de ser criativa, devido tornar possível o desenvolvimento das habilidades, potencialidades e capacidades dos seres humanos. O aprendizado organizacional pode ser obtido através de uma estrutura educadora, no qual o líder busca trabalhar o crescimento de cada membro da equipe através do acompanhamento ou através do desenvolvimento de equipes energizadas, que trabalham motivadas e em clima de cooperação. Desta forma, o líder nada mais é do que um mediador, que busca propiciar o crescimento no trabalho, oferecendo à cada profissional, condições de se tornar um ser autônomo para desenvolver o potencial criativo. Em resumo, os líderes das organizações têm a responsabilidade de formar pessoas que ampliem constantemente sua capacidade de moldar o futuro. Cada pessoa deve ser responsável em criar uma nova realidade, questionar padrões arraigados que impedem um bom desempenho, criar uma visão comum, desenvolver novos conhecimentos e praticá-los, contribuir para o crescimento do grupo. De fato, o papel atribuído ao líder, é de facilitador, ou melhor, de educador, acreditando que as pessoas que têm espaço e oportunidade de serem criativas, inovadoras e críticas, podem desempenhar todos estes atributos desde que não haja nenhuma forma de interferência que bloqueie este processo, portanto, o controle deve partir do próprio grupo motivado.

CONCLUSÃO

Um novo profissional está nascendo junto com as mudanças que se tornam cada vez mais aceleradas e a competição do mercado de trabalho mais acirrada, multiplicando assim, as alternativas em todos os segmentos da atividade humana.

Nunca tiveram tanta importância as idéias inovadoras e de qualidade, sendo assim, a condição do ser humano em sociedade redefinida no contexto atual, assumindo um novo padrão na sua interação com a realidade.

Estamos vivendo um momento em que para termos mais sucesso na vida, no trabalho ou em qualquer uma das áreas de realização, é necessário adquirir conhecimentos, adotar atitudes adequadas ao que o ambiente propõe, além de possuir criatividade e coragem para arriscar novos conceitos e caminhos.

Para acompanhar as mudanças do mundo globalizado, o processo educacional deve ir além do aprendizado de um conjunto de conhecimentos tecnológicos, sendo importante desenvolver atividades multidisciplinares e interdisciplinares. Desta forma, é necessário ocorrer uma reforma no pensamento, abrindo caminho para um número cada vez maior de sujeitos “pensantes”.

Atualmente, o currículo escolar é mínimo e fragmentado, não ocorrendo a oferta de uma visão geral, além de tornar difícil aprender o que significa ser humano. As disciplinas não se complementam e nem se integram, dificultando a perspectiva global, que favorece a aprendizagem. Com isso, o grande desafio da Educação é a descoberta do conhecimento, não mais isolado como algo em si, mas em suas complexas relações com o contexto ao qual pertence. É preciso restaurá-la, de modo que cada um, onde quer que se encontre, tome conhecimento e consciência, ao mesmo tempo, de sua identidade complexa e de sua identidade comum a todos os outros humanos.

A Educação deve também, procurar contemplar habilidades e capacidades civis, tais como: respeito pelos outros e por si próprio, honestidade e integridade, compreensão multicultural, resolução de conflitos e negociação. É necessário formar indivíduos autônomos e independentes, com capacidade de executar tarefas em equipe, com segurança na tomada de decisões e resolução de problemas e com habilidade de criar, visualizando o que parece estar ausente.

Neste processo de mudança também estão as empresas, que passam a exigir dos profissionais qualificações diversificadas e especiais, definindo também, um perfil que não esteja voltado somente para o conhecimento técnico. É importante enfatizar como diferencial, a capacidade do indivíduo em relacionar-se satisfatória e produtivamente com todas as pessoas envolvidas no processo e nos diversos níveis hierárquicos das organizações. Valorizam-se qualidades como persuasão, negociação, flexibilidade, prontidão e liderança.

A época dos chefes e líderes dominadores que possuíam como “arma”, a tirania e o poder da hierarquia, está chegando ao fim. O centro da autoridade está passando da posição hierárquica para a situação no qual o trabalho se realiza com a atuação de um líder educador. Desta forma, as empresas estão buscando líderes que fazem acontecer os resultados através da inovação, da motivação e do aprendizado. Líderes que possuem a clareza dos princípios da Educação e que buscam a articulação dos saberes em torno de projetos que dinamizem o conhecimento, visando assim, o alcance dos objetivos propostos.

Um líder de equipe empresarial vai além do gerenciamento. Ele administra com liderança e gerencia recursos financeiros e humanos. Ele desenha, implementa, acompanha e avalia planos, cria condições favoráveis e confortáveis para sua equipe. Como administrador intervém apenas de maneira indireta no trabalho, atuando como líder educacional e influenciando comportamentos profissionais. Ele emprega técnicas com eficácia, promove espontaneamente oportunidades de

“exercício” e preparação, além de transformar a empresa em oficina de trabalho, onde profissionais aprendem uns com os outros, cooperando para buscar soluções.

O líder que busca o desenvolvimento dos membros de sua equipe de trabalho encontram na Pedagogia o apoio para desenvolver de modo eficaz o seu trabalho com adultos, profissionais ativos, que buscam novos desafios em direção dos objetivos e de novos conhecimentos.

Ser líder educador é uma qualidade, que pode ser cultivada e desenvolvida. O líder educador afirma-se acima de tudo pela sua maneira de ser. Este possui personalidade dinâmica e positiva, sendo também provocador de entusiasmo e sugestionador positivo. Tem como prioridade o foco nas pessoas, buscando a realização da tarefa e o alcance dos objetivos através da história de cada membro da equipe e dos elementos que caracterizam o grupo de trabalho. Desta forma, o líder educador, considera que o ser humano, quando tem conhecimento profundo de si mesmo, conseqüentemente terá uma aceitação maior e compreensão mais clara do existencial e do seu semelhante, facilitando assim, o processo de interação entre os membros da equipe.

Os líderes são persuasivos, promovem incentivo e motivação, além de buscar o desenvolvimento e capacitação de cada membro de sua equipe de trabalho.

A busca de maior qualificação e requalificação constante dos profissionais, devem ser uma prioridade, visto que, o ambiente globalizado caracteriza-se por possuir um grau de modificação muito rápido, uma forte concorrência entre as empresas e a violenta competição do mercado de trabalho. Este fenômeno chamado globalização tem colocado desafios que testam tanto a capacidade da Educação, como das empresas, visto que, os profissionais estão na condição da “venda de conhecimentos”, uma vez que se exige qualidade e flexibilidade.

Esta nova era, em que o referencial é o conhecimento, que agrega valor aos produtos e serviços das organizações modernas, busca o trabalhador que sabe fazer

uso da informação, compartilhando com a sua equipe os louros da vitória, discute os motivos das derrotas e acima de tudo, sabe que no mundo globalizado, o seu bem de capital é o intelecto. Globalizar sem conscientização é não saber onde se está e nem para onde se quer ir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Regina Duarte Benevides de. *Grupo: A afirmação de um simulacro*. São Paulo, 1994. Tese de Doutorado em Psicologia Clínica. PUCSP.
- BION, W.R. *Experiências com Grupos*. 2.ed. São Paulo: EDUSP, 1975.
- BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair e TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. *Psicologias: Uma introdução ao estudo da Psicologia*. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 1999. 367p.
- BONFIM, David. *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 150p.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992. 305p.
- FREIRE, M. O que é um grupo? In: Gross, E e Bordin, J (org.). *Paixão de Aprender*. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da esperança*. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- IANINI, Pedro Paulo. *Chefia e Liderança: capacitação gerencial*. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000. 204p.
- LAPASSADE, George. *Dialética dos grupos, das organizações, das Instituições*. In: _____. *Grupos, organizações e instituições*. 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982. p. 237-63.
- LEWIN, Kurt. *Princípios de Psicologia topológica*. São Paulo: Cultix, 1973.
- _____. *Problemas de Dinâmica de Grupo*. São Paulo: Cultrix, 1978. 242p.
- LIMA, Lauro de Oliveira. *Treinamento em Dinâmica de Grupo*. Petrópolis: Vozes, 1971.
- LUFT, Josef. *Introdução a Dinâmica de Grupos*. Lisboa: Moraes, 1970.
- MILITÃO, Albigenor e Rose. *Jogos, Dinâmicas e Vivências Grupais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 248p.
- MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- OLMSTED, Michael S. *O Pequeno Grupo Social*. São Paulo: Horder, 1970.
- SAIDON, Osvaldo I. O Grupo Operativo de Pichon- Rivière. In: Baremlitt, Gregório (org.). *Grupos: Teoria e Técnica*. Rio de Janeiro: Graal, 1982. p.183.



UNI-RIO

Universidade do Rio de Janeiro

**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA
DISCIPLINA : MONOGRAFIA II**

ALUNO(A) : Alessandra Marques do Nascimento - 991351131

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO : O papel do líder de equipe empresarial atuando como educador.

ORIENTADOR : Domínia Albernaz de Medeiros

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

* **Primeiro avaliador :** **Professor convidado**

Professor: Rocia de Aello e Souza Lehmann

Nota : 9,5 (nove e meio)

Considerações Finais:

O tema escolhido para o trabalho é atual e permite uma reflexão das possibilidades de trabalho do educador. O trabalho faz um percurso bem fundamentado, especialmente em relação ao processo grupal e liderança. Linguagem e bibliografia adequadas.

Lehmann

* Segundo avaliador :

Professor orientador

Professor : Sandra

Nota: 9,5 (nove e meio)

Considerações Finais:

A aluna Alessandra demonstrou dedicação e grande reflexão crítica e auto-crítica ao longo da produção e elaboração de sua monografia, tendo desenvolvido um bom trabalho.

Creio que sua proposta temática pode ser mais aprofundada num futuro curso de especialização ou de mestrado.

Alcedino

* Terceiro avaliador :

Professor da disciplina Monografia II

Professor: Lúcia Martha Coelho

Nota : 9,5

Considerações Finais:

Utilizou conta da ABNT.

LM

RESULTADO FINAL

Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Pontos	Nota final
9,5	9,5	9,5	28,5	9,5

Rio de Janeiro, 03/05/2004

LM

QUADRO RESUMO - ORIENTAÇÕES

Mês outubro

Dia	30/10			
Atividade	revisão projeto de pesquisa			
Professor	Aluedin			
Aluno	Alexandra H.			

Mês novembro

Dia	13/11			
Atividade	dividas sobre organização/delimitação da monografia			
Professor	Aluedin			
Aluno	Alexandra H.			

Mês março

Dia	17.03.04			
Atividade	leitura e discussão de conteúdo			
Professor	Aluedin			
Aluno	Alexandra H.			

Mês março

Dia	24.03.04			
Atividade	discussão sobre conclusões			
Professor	Aluedin			
Aluno	Alexandra H.			

Mês _____

Dia				
Atividade				
Professor				
Aluno				