



ROGÉRIO RODRIGUES DE MORAES

**A INFLUÊNCIA DA ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO
INTERPESSOAL NA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS DA EMPRESA
R - A CONDUÇÃO DE EQUIPES DA EMPRESA R, PARA UMA ALTA
PERFORMANCE**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli

PROF. ORIENTADOR

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

A influência da assertividade na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R – A condução de equipes da empresa R, para uma alta performance

Elaborado por Rogério Rodrigues de Moraes e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 10 de outubro de 2014.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa, representada neste documento pelo Sr.(a), (cargo), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (título), realizados pelo aluno, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rogério Rodrigues de Moraes, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *A influência da assertividade na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R – A condução de equipes da empresa R, para uma alta performance*, é autêntico e original.

Curitiba, 10 de outubro de 2014.

Rogério Rodrigues de Moraes

Agradeço primeiramente a Deus por mais esse sonho concretizado, ao ensinamento de todos os professores, ao apoio da minha família, amigos e a mim que mantive o meu foco para não desistir dos meus ideais.

Resumo

Palavras Chave: Assertividade, gestão, equipes remotas, comunicação interpessoal.

O tema abordado neste relato é a influência da assertividade na comunicação interpessoal e sua importância na gestão de equipes remotas, uma vez que a assertividade deve se fazer presente em todos os momentos e situações relacionadas ao desenvolvimento da equipe.

O presente trabalho pretende reconhecer se a assertividade influencia na comunicação interpessoal em um ambiente remoto de gestão de equipes.

No referencial teórico deste relato são abordadas as diferentes formas de gestão, dentre elas a autogestão, as definições de assertividade, a importância da mesma nas gestões de equipes, uma breve descrição do que é uma equipe remota e a comunicação assertiva dessas equipes em sua gestão.

Descrevemos o modelo da empresa pesquisada “R” através de uma metodologia de pesquisa em campo. Relacionamos estas informações com os conceitos levantados no referencial teórico e identificamos se há influência da assertividade na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa “R”.

Desta forma, fica estabelecida uma relação direta da influência da assertividade na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa “R”.

Abstract

Key Words: Assertiveness, management, remote teams, interpersonal communication

The issue addressed in this report is the influence of assertiveness in interpersonal communication and its importance in managing remote teams, since the assertiveness should be present at all times and situations related to team development.

This work aims to recognize the influence assertiveness in interpersonal communication in a remote environment management teams.

In the theoretical framework of this report addresses the different ways of management, among them self - management, the definitions of assertiveness, its importance in the efforts of teams, a brief description of what is a remote team and assertive communication in these teams its management.

We describe the model of the company searched “R “through a research methodology in the field. Relate this information with the concepts raised in the theoretical framework and identify whether there is influence of assertiveness in interpersonal communication in managing remote teams of business “R “.

Thus, it is established direct relationship one of the influence of assertiveness in interpersonal communication in managing remote teams of business “R “.

AGRADECIMENTOS

Aos docentes do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores - ISAE / FGV, pela convivência harmoniosa, pelas trocas de conhecimento e experiências que foram tão importantes na minha vida acadêmica e pessoal. E contribuíram para o meu novo olhar profissional

A todos os meus colegas do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores - ISAE / FGV Turma 01/2012, que de alguma maneira tornam minha vida acadêmica cada dia mais desafiante. Peço a Deus que os abençoe grandemente, preenchendo seus caminhos com muita paz, amor, saúde e prosperidade.

SUMÁRIO

RESUMO.....E
ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

ABSTRACT.....
ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

AGRADECIMENTOS..... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1. INTRODUÇÃOERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

3. CONCLUSÕES 30

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 32

5. APÊNDICES 34

A CONDUÇÃO DE EQUIPES DA EMPRESA R, PARA UMA ALTA PERFORMANCE.

5.1. INTRODUÇÃO 34

5.2. DESENVOLVIMENTO 35

5.2. ESTABELECE A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO, E O ALTO DESEMPENHO DAS EQUIPES 35

5.2.1. COMUNICAÇÃO COM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO 36

5.3. O QUE É UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO 41

5.4. Relacionar como a gestão assertiva, contribui para a condução e gestão de equipes de alto desempenho 43

5.5. CONCLUSÕES 45

5.6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 47

6. ANEXOS 48

1. INTRODUÇÃO

Você sabe o que Steve Jobs, Bill Gates, Charles Darwin, Sigmund Freud, e Martha Stewart têm em comum? Além de gênios em suas áreas, todos eles fizeram história a partir de um escritório em casa. Com custos fixos bem reduzidos e todos os benefícios de trabalhar e morar no mesmo lugar, não é a toa que empreendedores inteligentes decidem iniciar suas empresas, ou executar suas atividades, em um *home office*.

O *Home office* é o escritório em casa. É possível trabalhar home office a partir de 3 tipos de modelos: 1- sendo funcionário de uma empresa (também conhecido como tele-trabalho), 2- sendo *freelancer* (que trabalha por projetos avulsos) ou 3- como empresário de uma empresa *home based* (que tem sua sede em uma residência). Hoje em dia, com a expansão das redes de comunicação e a popularização dos dispositivos portáteis como laptops, smartphones e tablets, este tipo de trabalho atravessou as paredes da casa e ganhou o mundo, permitindo que atividades sejam realizadas de qualquer lugar onde exista um sinal de internet disponível.

O *Home office*, também conhecido como trabalho remoto, não é uma novidade. Desde os anos 1970, empresas como a IBM permitem que o trabalho de seus colaboradores seja executado em qualquer lugar (fonte: Mello, Álvaro. Rio de Janeiro: Quality Mark: ABRH-Nacional, 1999). Afinal de contas, trabalho é algo que a gente faz não um lugar aonde a gente vai. Se isso já fazia sentido há 40 anos, hoje em dia tornou-se uma necessidade. Nas grandes cidades, os congestionamentos e o custo do metro quadrado comercial promoveram o home office de tendência à solução. E a tecnologia atual permite que pouco, ou nada se perca com a distância

física entre o home officer e o seu gestor. (fonte: Mello, Álvaro). (Rio de Janeiro: Quality Mark: ABRH-Nacional, 1999).

Hoje em dia 1 em cada 5 trabalhadores do mundo são remotos e 1 em cada 10 trabalham em casa todos os dias. Em 2016, os EUA terão 43% de sua força de trabalho em home office, e na Índia, 57% dos trabalhadores já exercem sua função de forma remota. No Brasil, 64% das empresas declararam já permitir às vezes e apenas para alguns cargos que seus colaboradores trabalhem em casa, enquanto 11% dizem ter uma política fixa e válida para todos os funcionários. Mais de 150 grandes empresas brasileiras já utilizam o trabalho remoto, muitas vezes como parte de um programa de horário flexível. Entre elas estão Gol Linhas Aéreas, HSBC, Kimberly Clark, Volvo Trucks, Cisco Systems, Ericsson, Unilever, Kraft Foods (Mondelez), Ticket, Shell, O Boticário, Nissan, Dupont, Dell, Merck e Natura, entre outras.

Fonte:< <http://www.gohome.com.br/pages/> > acessado em 20 de abril de 2014

Muitos benefícios são possíveis a partir deste modelo, além de economizar em custos imobiliários e reduzir o tempo no trânsito, estudos mostram que um programa de tele-trabalho pode aumentar a produtividade dos colaboradores em até 40%, reduzir o absenteísmo em cerca de 20%, reter talentos e economizar para a empresa cerca de US\$2.000/ano por funcionário. (fonte: Mello, Álvaro. Rio de Janeiro: Quality Mark: ABRH-Nacional, 1999). Para o colaborador, além da economia de tempo e redução de stress no trânsito, são os ganhos intangíveis de satisfação e qualidade de vida que fazem a grande diferença. Até o setor público está adotando o home office, e deste modo garantindo o funcionamento dos serviços mesmo em caso de desastres climáticos ou apagões de infra-estrutura.

Mas tome cuidado, antes de ser implementado, um programa de trabalho remoto requer planejamento, para garantir que o retorno justifique os custos com treinamento e equipamento. Além disso existem variáveis culturais, relações de confiança, questões trabalhistas, segurança de dados sigilosos e incompatibilidades tecnológicas que devem ser consideradas antes de estabelecer um piloto ou um programa de home office. As dicas e os produtos desta página foram criados para facilitar e aperfeiçoar o processo de implementação.

Devido a esses diversos fatores, é imprescindível aprender a executar uma boa gestão dos trabalhos remotos nos dias de hoje, a seguir, estaremos abordando a parte de comunicação interpessoal de equipes remotas de uma empresa específica.

Objetivo geral:

Reconhecer se a assertividade influencia na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R.

Objetivos específicos:

1. Descrever o modelo de gestão da equipe comercial remota da empresa “R”;
2. Revisar os principais conceitos de assertividade em comunicação interpessoal;
3. Relacionar os conceitos de assertividade em comunicação interpessoal com o atual modelo de gestão da equipe comercial remota da empresa “R”;
4. Identificar os fatores que influenciam na assertividade em comunicação interpessoal na gestão da equipe comercial remota da empresa R.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Mudanças na forma de gerir pessoas.

A gestão de pessoas nas organizações passa por grandes mudanças, transformando os modelos tradicionais de gestão de pessoas na busca de atender as necessidades e expectativas dos colaboradores e da empresa. (DUTRA, 2006).

O processo de globalização arquitetou novos conceitos nas relações comerciais, maiores exigências nos produtos e serviços, com isso as organizações tiveram que buscar mais flexibilidade e velocidade de resposta.

No cenário atual as organizações necessitam cada vez mais de pessoas autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, obediência e submissão. O maior desafio das organizações é gerar e sustentar o comprometimento das pessoas. (DUTRA, 2006).

As transformações na gestão de pessoas não foram acompanhadas por ferramentas e conceitos, não temos um modelo de gestão que seja confiável para substituir integralmente o modelo tradicional.

No Brasil as empresas estão obtendo um resultado satisfatório na aplicabilidade de algumas políticas e práticas de gestão de pessoas. (DUTRA, 2006).

Integração mútua: O gestor consegue avaliar a remuneração, plano de carreira e demais aspectos da gestão dentro da organização.

Integração com a estratégia organizacional: Alinha-se as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão e valores da empresa.

Integração com as expectativas das pessoas: As políticas e práticas alinhadas com as expectativas das pessoas. (Dutra, 2013, p. 17-18)

Auto- organização

Na menor estrutura possível a pessoa ou equipe governa-se a si própria, com clareza nas informações, responsabilidade e oportunidade a auto- organização pode ajudar os profissionais a se tornarem independentes e empreendedores.

As empresas enfrentam dificuldades no desenvolvimento do modelo auto- organizada, onde se desvincula da hierarquia e métodos tradicionais de gestão. Quando se diminui a formalidade e estabelece objetivos claros, ferramentas e sistemas de informação, aumenta a criatividade e o desempenho da equipe. O ambiente informal, valores compartilhados, clareza de propósito e habilidades de liderança criará um alto desempenho e significado no trabalho.(Gubman, 1999, p.209-210)

Definições sobre assertividade.

O termo assertividade origina-se de asserção. O ato de fazer asserção guarda uma relação direta com afirmar, do latim *afirmare*, consolidar, confirmar, tornar firme, declarar com firmeza.

"Em termos filosófico, entendemos assertividade como uma manifestação da possibilidade dialética da comunicação. Eu ganho e você ganha, ou seja uma comunicação criativa, transparente, por meio da qual as pessoas expressem suas necessidades, seus pensamentos e

sentimentos de forma honesta e direta, sem violar os mesmos direitos nos outros" (MARTINS, 2005, p. 22).

Por tanto, a comunicação assertiva permite ao indivíduo ser uma pessoa capaz de expressar suas opiniões com equilíbrio. Equilíbrio implica em bom senso no uso da racionalidade para administrar as emoções. Sobre ter equilíbrio, Aristóteles em sua obra *Retórica das Paixões* aponta a razão como uma forma de escolher os fins e proporcionar o meio. Pessoas imaturas emocionalmente, tendem a se frustrarem ou se ofendem com maior facilidade diante de uma situação de conflito. Neste ponto, o desenvolvimento do hábito de comunicar-se assertivamente, pode ser um fator preponderante para a resolução de conflitos e o atingimento de vitórias pessoais e profissionais.

Fazendo novamente citação a obra *Retórica das Paixões* de Aristóteles, o filósofo afirma: "*Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, por tanto, não é um feito, mas um hábito*". A incorporação ou a mudança de um hábito está relacionada com 3 fatores principais: desejo (o querer), habilidade (como) e conhecimento (o quê), de acordo com Stephen Covey em sua obra *Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. (COVEY S. R., 2002, p.63-64). O autor descreve o paradigma dos 7 hábitos de forma que a jornada de um indivíduo rumo a um crescimento pessoal e amadurecimento, passa necessariamente por um processo paulatino denominado *Continuum da Maturidade* no qual o ser humano evolui de uma situação de dependência para a uma situação de independência até alcançar a interdependência. Momento este que o hábito da comunicação assertiva se faz mais necessário do que nunca.

Importância da assertividade na gestão de equipes

Uma das habilidades mais importantes, se não a mais importante, de um gestor líder de equipe é a habilidade social de comportamento assertivo. Esta refere-se a capacidade do indivíduo de se afirmar em interações sociais, defendendo seus direitos, nos momentos corretos, expressando suas opiniões, idéias, necessidades e insatisfações e solicitando mudanças de

comportamento das outras pessoas, sem desrespeitar os direitos dos outros. Assim sendo, o comportamento assertivo é necessário em uma grande diversidade de situações sociais, mas mais importante naquelas situações cotidianas que envolvem conflitos interpessoais e confronto e que podem resultar desconforto e estresse para os colaboradores do grupo. Este tipo de comportamento inclui também habilidades de lidar com situações sociais negativas, como por exemplo, negar um pedido impertinente, e positivo, tais como agradecer ou fazer um elogio, principalmente em público (BANDEIRA, 2002).

A comunicação inadequada, ou falta de assertividade, com colaboradores da equipe, pode impactar o desempenho da empresa, possivelmente gerando consequências devastadoras (MIGUEL. & GARBI, 2003).

Tratando-se de cada indivíduo na equipe, ao mesmo deixar de perseguir os próprios objetivos ou dar prioridade as necessidades e direitos do outro, em detrimento dos próprios, de forma passiva, provavelmente irá afetar a autoestima e a autoconfiança trazendo em pouco tempo a insegurança e relações sociais insatisfatórias para o colaborador e desempenho da equipe, por isso é tão importante que os objetivos estejam alinhados de forma assertiva e sem ruídos de comunicação (DEL PRETTE. & DEL PRETTE., 2000).

Uma das atividades mais comuns nas organizações de todos os tamanhos é o trabalho em equipe, assim, durante o trabalho em equipe, os colaboradores precisam expor idéias, observações e relatar problemas para que tarefas sejam realizadas da melhor maneira possível contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Nos comportamentos assertivos mais diretamente relacionados à efetividade do trabalho em equipe incluem-se a)apontar erros/problemas, b)verbalizar soluções, e c)expressar e defender as próprias opiniões (MIGUEL. & GARBI, 2003).

Gestão de equipes remotas

Uma gestão eficiente e eficaz requer habilidade e ferramentas das quais citamos a assertividade como sendo uma das principais, pois é uma forma de comunicação importante na busca de resultados dentro das equipes, contudo na gestão de equipes remotas ser assertivo constitui um diferencial indispensável para o gestor. Ser assertivo é uma forma ou maneira de expor suas ideias com clareza e naturalidade, de forma objetiva e transparente sem delongas.

Pessoas assertivas vão direto ao ponto, mas como muito tato, pessoas assertivas são diretas sem ser rudes, são resistentes a manobras, e conseguem impor sua posição, com uma postura decidida, mas não agressiva, constituindo desta forma uma ferramenta essencial para o liderar equipes virtuais ou gerir equipes remotas na busca de resultados extraordinários, pois para este líder a distância não é um impeditivo, mas sim um desafio para colocar em prática suas habilidades e conhecimentos não gestão de pessoas e equipes remotas. (autor Carlos Hilsdorf, fonte: portal carreira e sucesso.

Quem comunica com assertividade, se comunica de forma transparente e honesta. Nem todas as pessoas conseguem comunicar com assertividade por que ela é um direito e não uma obrigação está forma de comunicar oferece muitos benefícios entre eles:

- 1) melhora a capacidade de expressão e a imagem social;
- 2) fomenta o respeito pelas outras pessoas;
- 3) ajuda a resolver confrontos;
- 4) melhora a capacidade de negociação;
- 5) aumenta a autoconfiança;
- 6) confere mais credibilidade;
- 7) diminui o stress.

Desta forma fica evidente que para o obter um resultado satisfatório e sustentável, tanto do ponto de vista do negócio, como na visão do mercado, e principalmente para uma gestão remota eficiente e saudável, com um nível de interação social benéfico dentro das equipes,

torna – se essencial o uso da linguagem e comunicação assertiva, no dia – a – dia, no âmbito das relações sociais e humanas dentro da gestão de equipes remotas e virtuais.

Fonte: < <http://www.significados.com.br/assertividade/> > acessado em 20 de abril de 2014

Assertividade é um processo e não um talento. Há pessoas que nascem assertivas e há outras que aprendem a desenvolver essa capacidade ao longo da vida. É preciso criar situações de talentos para desenvolver os assertivos do futuro.

Para desenvolvermos a assertividade devemos ter melhor conhecimento de nós; melhor compreensão dos outros; desenvolver melhor a convivência em grupo; desenvolver aptidões para um relacionamento mais eficiente com os outros buscando a empatia (ou sensibilidade social), que é o alcance com o qual conseguimos compreender realmente os outros.

O indivíduo assertivo faz as próprias escolhas, considerando opiniões alheias quando necessário, gera, em relação a si, sentimentos de respeito, sente-se satisfeito consigo mesmo. Essas características são determinantes para ser o cidadão do século XXI.

Comunicação interpessoal e gestão de equipes

No artigo “equipes virtuais, não reais e eficazes” mostra que equipes de trabalho são os blocos de construção típicos de uma organização. São elas que proporcionam o meio de combinar as várias qualificações, talentos e perspectivas de um grupo de indivíduos para atingir metas corporativas. No passado, os gestores costumavam agrupar os membros das equipes por causa dos altos níveis de interdependência inerente ao trabalho em grupo. Recentemente, porém, respondem ao fato de as empresas organizarem cada vez mais projetos a distância. O grau de dispersão de uma equipe é um parâmetro de *design* organizacional que as empresas podem estabelecer e ajustar. Ao tomarem tais decisões, os gestores deveriam levar em conta os vários benefícios e inconvenientes de separar as pessoas.

Ainda neste artigo vemos que existem *AS DUAS FACES DA DISPERSÃO* As equipes virtuais prometem benefícios importantes, mas geram alguns custos também. As empresas devem saber gerenciá-las para aproveitar as oportunidades que oferecem e minimizar as desvantagens.

As diversidades empresas podem aproveitar a maior heterogeneidade inerente à natureza das equipes dispersas. As equipes virtuais tendem a incorporar níveis mais altos de diversidade estrutural e demográfica do que as equipes agrupadas, e ambos os tipos de diversidade podem ser altamente benéficos. A diversidade estrutural é consequência direta de se ter membros de equipe de múltiplos locais associados a diferentes unidades de negócios e reportando-se a diferentes gestores. Essa diversidade pode ser altamente valiosa para as equipes, porque expõe os membros a fontes heterogêneas de experiência de trabalho, *feedback* e oportunidades de *networking*. Além disso, os membros de equipes virtuais frequentemente têm nacionalidades diversas. Embora possa complicar a dinâmica da equipe, tal diversidade também pode aprimorar a capacidade geral de resolução de problemas do grupo ao trazer mais pontos vantajosos que influenciarão determinado projeto.

No artigo “equipes virtuais, não reais e eficazes” ensina que devemos enfatizar as capacitações de trabalho em equipe. De forma clara, uma das principais razões para organizar uma equipe dispersa é aproveitar o conhecimento superior que existe em locais remotos. Porém muitas empresas cometem o erro de colocar nessas equipes basicamente (se não exclusivamente) pessoas com base em sua experiência e disponibilidade. Em vez disso, os gestores devem também considerar as qualificações sociais um pré-requisito importante para um bom trabalho em equipe. Não é realista juntar indivíduos de diferentes locais com a expectativa de que eles saberão automaticamente como colaborar em um ambiente virtual. Os grupos com níveis cada vez maiores de dispersão são também progressivamente mais dependentes de seu grau de trabalho em equipe ou, mais especificamente, de sua capacidade de desempenhar processos-chave como apoio mútuo, comunicação e coordenação. Para que as equipes virtuais atinjam seu potencial maior, os membros devem poder estabelecer uma base para o intercâmbio eficaz de suas variadas capacitações. Assim, os gestores precisam considerar as capacitações de trabalho em equipe, atributo necessário ao selecionar os

membros. Fonte: < <http://gestaoempresarialmg.blogspot.com.br> > Acessado em: 20 de abril de 2014

Na visão de Luciano Vicenze em seu artigo “A Estrutura Social de Equipes de Alta Performance”, nos mostra o software social da empresa para a formação de equipes. Em um enfoque mais amplo, a diferença entre grupos de trabalho e equipes de alta performance está na qualidade do software social da organização quanto a 4 aspectos distintos:

1) Propósito estratégico e comunicação eficientes – a estratégia como fator determinante de um sentido de direção compartilhado com todos para concatenar ações conjuntas entre áreas e colegas. O conceito de planejamento permite criar parâmetros de orientação e diretrizes de trabalho para implementar a visão coletiva e identificar possíveis pontos de sinergia; a comunicação clara e aberta facilita a compreensão dos objetivos, desenvolve confiança e agiliza a operacionalização das intenções mercadológicas, ou seja, aumenta a velocidade de resposta ao cliente.

2) Nivelamento de informação das lideranças – a profilaxia de diferentes visões do negócio evita a geração de conflitos de prioridades ocasionadas pelos descompassos entre diretorias e gerências e seus maus exemplos perante as equipes. Cabe destacar o papel fundamental da média gerência como elemento de conexão e alinhamento entre a alta direção e as equipes operacionais, tanto nos fluxos top-down como down-up. Se esta média gerência não compreender adequadamente as intenções estratégicas da empresa ou se não for competente para repassar as informações às equipes e à direção, não há como desenvolver níveis de *performance* diferenciados nas equipes.

3) Visão sistêmica versus visão setorial – os ajustes de velocidade na intercooperação intra e interdepartamentais garantem o equilíbrio entre atividades e prazos, essencial ao adequado andamento do fluxo de processos internos. A adequação dos ritmos de trabalho só é possível a partir de um enfoque mais sistêmico da empresa, onde a prioridade passa a ser o andamento do processo e não as tarefas internas do departamento. Aqui, o desafio é superar o predomínio da visão setorial, caracterizada pela lealdade à área em detrimento da lealdade à empresa. Se os gerentes são cobrados por desempenhos setoriais, dificilmente darão prioridade a cooperação com outros setores para aliviar gargalos sistêmicos de trabalho. Equipes de lata *performance* baseiam-se em resultados coletivos.

4) Critérios decisórios claros – a clareza quanto a filosofia de trabalho e a determinação das alçadas decisórias visam não engessar a empresa e também não permitir “os excessos da criatividade sem parâmetros”. O senso de identidade é fortalecido quando a pessoa compreende – e melhor ainda quando participa – a base das decisões tomadas e o que é considerado importante quanto aos seus desempenhos, isto é, como será avaliada e quais competências deve desenvolver. As ações mais pertinentes aos resultados esperados da empresa decorrem da coerência entre as propostas estratégicas e as decisões internas na gestão do dia-a-dia. Sem clareza sobre as decisões e sem o acompanhamento da execução, as equipes perdem-se em discussões inúteis sobre papéis e responsabilidades.

O ponto de partida para o bom desempenho de gestão de equipes virtuais, inicia – se com a utilização de ferramentas apropriadas e o bom uso da assertividade, gestão de alto nível, líderes capacitados com as demandas e complexidades da comunicação interpessoal no ambiente corporativo.

Segundo ESTEPHEN P. ROBINNS (2003), as equipes de trabalho são o máximo. Elas se tornaram uma ferramenta essencial para a estruturação de atividades no ambiente de trabalho, e os principais componentes que constituem equipes de trabalho altamente eficazes e eficientes, se resumem basicamente e quatro categorias gerais, sendo: 1) PROJETO DE TRABALHO - pois as equipes trabalham melhor quando os funcionários tem um ambiente de liberdade e autonomia, para utilizarem sua criatividade e a oportunidade de utilizarem suas aptidões e talentos num ambiente colaborativo dentro da equipe; 2) COMPOSIÇÃO DA EQUIPE – se refere ao modo como as equipes de trabalho devem ser compostas, a habilidade e personalidade dos membros, tamanho da equipe, flexibilidade da equipe, para ter um bom desempenho as equipes precisam ter três diferentes tipos de habilidades. Primeiro ela precisa de pessoas com conhecimento técnico especializado. Segundo, precisa também de pessoas com habilidades na solução de problemas, e na tomada de decisões para capacita-la a identificar problemas, gerar alternativas, avalia-las fazer escolhas saudáveis e competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que sejam boas em escutar, boas em assertividade, que se coloca no lugar do outro, boas em dar feedback, em resolver conflitos, e em outras aptidões interpessoais.

Ainda para ESTEPHEN P. ROBINNS (2003), equipes eficazes tem um objetivo comum e significativo que da direção, momentum e comprometimento entre os membros da equipe. Equipes bem sucedidas traduzem seus propósitos comuns em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas, e estas metas contribuem para que a equipe mantenha seu foco na obtenção dos resultados. E para isso acontecer conflito em uma equipe não é necessariamente ruim, pois a ausência de conflito nas equipes podem torna-las apáticas e estagnadas, pois conflitos podem estimular e aumentar a eficácia, na medida em que proporciona uma ambiência aberta as discussões e ao diálogo, promovendo uma avaliação crítica dos problemas, dos mais diversos pontos, gerando desta forma maiores possibilidades de resolução e melhores decisões dentro da equipe.

Comunicação Interpessoal assertiva na gestão de equipes remotas

No contexto empresarial, as pessoas se organizam em grupos para um esforço conjunto e conseguem um resultado mais rápido e eficaz. À medida que as organizações crescem, torna-se mais difícil a comunicação com esses grupos, necessita de mais profissionais qualificados e preparados para as funções de liderança.

Com as diversas mudanças no mercado, as organizações procuram reduzir custo, tempo e alcançar maiores resultados. Para isso, foram criadas as equipes remotas (home-office). Nesse modelo de trabalho a comunicação clara e objetiva é fundamental para alcançar os resultados esperados.

Segundo KHOURY (2005, p.23), a assertividade supõe que vai apresentar o seu ponto de vista sem agressividade, respeitando a visão de mundo do seu interlocutor. Isso é particularmente importante em situações de conflito, porque, se você atacar ou acusar o outro, ele ficará tão empenhado em se defender que deixará de prestar atenção no que você tem a dizer e qualquer negociação ficará comprometida.

Afirma ainda a autora (2005, p.63), ao abordar a comunicação oral ou escrita e, mais particularmente, a comunicação eficiente com vistas à resolução de conflitos, é fundamental que você tenha consciência do impacto que a comunicação do outro exerce sobre você e vice-versa.

Quando você se comunica, tem consciência parcial de como a pessoa recebe a informação, a menos que ela explicita o impacto que a informação exerceu sobre ela. Para ser mais claro: a reação de seu funcionário ao ouvir que seu trabalho não é satisfatório não está sob seu controle. É provável que ele fique bastante irritado com a sua observação, já que se empenhou muito para sair bem; entretanto, também é possível que ele fique satisfeito por descobrir como aperfeiçoar seu trabalho.

Mesmo que você seja extremamente hábil em se comunicar, sempre corre o risco de o outro (interlocutor) esboçar reação negativa diante de seus comentários. Essa é uma armadilha para qual se deve ficar atento, pois, mesmo não sendo responsável pela reação do seu interlocutor, não significa que seu modo de se expressar não exerça influência sobre a dinâmica da relação.

De acordo com Machado (2007, pag.35), no ambiente empresarial, a realização de feedbacks apropriados a colegas de trabalho, colaboradores e demais pessoas é de fundamental importância para garantir um clima agradável. A palavra comunicação traz a idéia de compreensão, ou seja, o indivíduo que tem a capacidade de se comunicar bem consegue se compreendido pelos demais.

A clareza e a objetividade são aspectos importantes para um bom comunicador. Algumas vezes, alguém vem nos relatar um episódio que nos parece interessante, porém, no meio da explanação, as idéias mostram-se confusas e sem objetividade. Conseqüentemente, vamos perdendo o interesse e acabamos deixando de prestar atenção no que nos está sendo dito. Esse mesmo exemplo também pode ser utilizado inversamente. Em certas situações, alguns assuntos não nos parecem tão interessantes, porém, a forma como nos são relatados é tão clara

e, de certa forma, sedutora, que acabamos prestando mais atenção e até mesmo nos interessando mais pelo assunto em questão.

METODOLOGIA

O estudo de caso é conceituado a partir da unidade de análise. Vale lembrar que, podem ser investigados um ou vários fatos específicos, porém para evitar comprometimento da qualidade de nosso exame, optamos por avaliar os funcionários “A”, “B”, “C” e “D” da empresa “R”.

A empresa “R” iniciou suas atividades em 1996 no mercado de adquirência (captura) de cartões de crédito no ramo de serviços financeiros. Atualmente conta com 1.550 funcionários diretos e mais de 5.000 indiretos. Com capital aberto na BM&F Bovespa possui um faturamento anual de R\$ 280 bilhões e lucro líquido de R\$ 2 bilhões. O mercado de adquirência é composto por duas grandes empresas, empresa R e X com vários parceiros de negócios, bancos, empresas de tecnologias e estabelecimentos de diversos ramos de atividades. A companhia é responsável pelas atividades de captura, transmissão, processamento e liquidação financeira das transações realizadas com cartões de crédito.

A estrutura comercial é composta por 70 gestores locais, 7 gestores regionais e 3 nacionais no Brasil, todo o trabalho é desenvolvido virtualmente com indicadores de performance que estabelece o auxílio na gestão de pessoas.

Na empresa R, os gestores locais se reportam aos regionais através de reuniões semanais por telefone e reuniões presenciais a cada bimestre.

Com isso toda gestão da equipe e estratégia da empresa é desenvolvida através de e-mails motivacionais e reuniões semanais (conferência).

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com os funcionários e gestor, que trabalham na empresa R há mais 2 anos e atuam na área comercial com perfil de trabalho home office (não-presencial). As entrevistas ocorreram tanto presencialmente quanto através de meios virtuais: e-mails e vídeo conferência.

Para coleta e análise dos dados, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois de acordo com Oliveira (1999), a utilização desse método possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, compreender e classificar processos dinâmicos, apresentando contribuições no processo de mudança.

A coleta de dados foi feita utilizando a seguinte sequência:

- a) Pesquisa bibliográfica, matérias na internet, revistas especializadas sobre o tema;
- b) Elaboração de um questionário/roteiro de entrevista;
- c) Entrevista com a equipe comercial e gestor.
- d) Análise das informações coletadas;

Desta maneira se procurou identificar os fatores que influenciam na assertividade em comunicação interpessoal na gestão da equipe comercial remota da empresa R. Uma vez identificados os elementos descritos, foi elaborado uma lista com os principais fatores.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

As informações relatadas foram coletadas e analisadas através das respostas obtidas com a aplicação de entrevista, junto aos colaboradores da equipe comercial remota da empresa R.

Para melhor entendimento desse capítulo, foi elencado aspectos isolados de cada colaborador. Para análise, foram utilizados os pontos:

Tempo de empresa

Meios de comunicação

Influência da assertividade e comunicação interpessoal na gestão

Dificuldades encontradas no que se refere à comunicação interpessoal

Avaliação e feedbacks

Treinamento, desenvolvimento e competências do gestor na assertividade e comunicação interpessoal.

Colaborador A

Trabalha na empresa há seis anos, atuou em várias áreas da organização, possui seu foco maior em metas e resultados, atualmente trabalha na região sul do Brasil. Profissional graduado em publicidade, aguarda oportunidades na área de gestão de pessoas.

Quanto à assertividade e a comunicação interpessoal, a avaliação é realizada através de reuniões mensais com toda equipe, teleconferências e e-mails.

Nos resultados obtidos, o entrevistado relatou dificuldades no que tange à objetividade, vícios de linguagem e na comunicação.

Colaborador B

O colaborador atua há três anos no mercado da região nordeste. Graduado em economia e pós-graduado em finanças, utiliza da experiência para construir relacionamentos, assessorar e orientar seus clientes.

Tem como objetivo, dar consultoria aos clientes internos e externos, de modo a garantir melhoria dos processos e resultados.

No que diz respeito à assertividade e comunicação interpessoal, o colaborador está satisfeito com seu gestor e colegas de trabalho. As informações são claras e a comunicação é excelente, motivos pelos quais encontra-se muito motivado.

Colaborador C

Colaborador há quatro anos na empresa na mesma área, atua na região Centro- Oeste, graduado em marketing, seu projeto é desenvolver soluções inovadoras para os clientes através de um modelo de atendimento flexível.

As avaliações do candidato, no que se refere à assertividade e comunicação interpessoal do gestor, o mesmo se mostra confortável.

Considerando a comunicação e objetividade, o gestor transmite segurança, clareza nas informações e motivação para a equipe.

Colaborador D

O colaborador foi gestor de equipes em outras empresas, há sete anos na região norte do Brasil, graduado em administração, pós- graduado em gestão de pessoas.

Tem o objetivo de somar a qualidade e atender os clientes em diversas situações no mercado financeiro.

Concedida pelo mesmo, a entrevista levantou dados sobre a avaliação da assertividade e comunicação interpessoal na equipe com relação ao gestor. A análise é feita através de reuniões, teleconferências e e-mails. Avaliaram-se positivamente a postura, objetividade e clareza nas informações emitidas pelo gestor.

Colaborador E

Há oito anos na organização, participou de vários comitês de avaliação de gestores, adquiriu competências acadêmicas e profissionais de liderança e atualmente, é responsável pela região Sudeste. Graduado em administração de empresas, pós-graduado em Marketing e MBA em Desenvolvimento de Gestores na FGV, recentemente foi convidado a exercer a função de liderança nas férias do gestor regional.

A assertividade e a comunicação interpessoal, foi avaliada no contexto geral, tanto em reuniões como em desenvolvimento da equipe e *feedbacks*.

O entrevistado descreveu que está muito satisfeito com a gestão, comunicação, assertividade e o desenvolvimento do gestor. É evidente que não tem dificuldades ou questionamentos nesses quesitos.

ANÁLISE DE RESULTADOS

No processo complexo e competitivo das organizações, o uso da assertividade e comunicação interpessoal proporciona a possibilidade de obter os melhores resultados na gestão da equipe comercial da empresa “R”. A clareza remete aos envolvidos, nas mais diversas funções na ECRER (Equipe Comercial Remota da Empresa R), a que tenham o pleno conhecimento do papel da liderança no sucesso da comunicação.

Os gestores e líderes que buscam desenvolver competências na assertividade e comunicação interpessoal lideram com objetividade, obtém resultados quantitativos e qualitativos relevantes e tem favorecido, um ambiente positivo, atitudes essas essenciais nas em empresas que exercem gestão remota como a empresa “R”.

O modelo de gestão de equipes remotas da empresa “R”, tem mostrado resultados positivos, bem como deixado um exemplo de que é possível alcançar resultados satisfatórios e elevados, independentemente das barreias físicas de tempo e espaço. Contudo, existem caminhos a percorrer devido à necessidade de conscientizar a equipe de gestores a buscar transpor as lacunas e dificuldades comuns dentro da comunicação na ECRER. Desta forma, os gestores da ECRER têm olhado a comunicação interpessoal e assertividade como uma ferramenta fundamental para condução e gestão de equipes remotas.

3. CONCLUSÕES

O modelo atual na gestão de equipes remotas da empresa R é pautado na dinâmica de uma comunicação clara e transparente entre o gestor e sua equipe. Tal modelo tem mostrado, através dos resultados obtidos, que a empresa R está no caminho correto.

Contudo, existe a possibilidade de elevar o nível de assertividade impactando positivamente na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R. O constante incentivo aos gestores para que estes desenvolvam uma comunicação dinâmica e transformadora, com o envolvimento total das partes envolvidas, traz à prática os conceitos teóricos mais atuais sobre assertividade na comunicação interpessoal.

Por meio dos questionários aplicados aos funcionários é possível identificar os fatores que influenciam na assertividade da comunicação interpessoal na gestão da equipe comercial remota da empresa R. São eles, elencados em ordem crescente de importância: Motivação e confiança

Finalmente, tendo em vista o que foi exposto neste relato de caso, reconhecemos que a assertividade influencia de maneira direta na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARTINS V. **Seja Assertivo** , Editora Campos, 9a edição, 2005

COVEY S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**, Editora BestSeller, 35a edição, 2009.

COVEY S. R. **O 8o Hábito**, Editora Campos, 8a edição, 2005.

BANDEIRA, M.; MACHADO, E. L.; PEREIRA, E. A. Reinserção social de psicóticos: componentes verbais e não-verbais do comportamento assertivo, em situações de fazer e receber críticas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v.15 n.1. Porto Alegre, 2002.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas** , Editora Atlas, 2013

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários** , Editora Campus, 3a edição, 1999.

MIGUEL, C. F.; GARBI, G. **Assertividade no trabalho: descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros**. Em: CONTE, F. C.;

CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas**; por Amelia Hamze.

KHOURY, Karim **Vire a página, estratégias para resolver conflitos**. Senac. SãoPaulo. 2005.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal**. Ibplex.Curitiba. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas,

<http://www.gohome.com.br/pages/>

5. APÊNDICES

A CONDUÇÃO DE EQUIPES DA EMPRESA R, PARA UMA ALTA PERFORMANCE.

5.1. INTRODUÇÃO

Uma equipe de alto desempenho é aquela que desempenha muito bem as suas atividades, coopera para o crescimento profissional e pessoal dos envolvidos, contribui para o desenvolvimento da empresa, gerando resultados satisfatórios, e acima de tudo oportunizando o aperfeiçoamento contínuo da equipe. Um dos principais aspectos para uma equipe ser bem sucedida esta diretamente ligada a sua liderança e a sua motivação, existem vários tipos de equipes, que trabalharam das mais diferentes formas, contudo a alta complexidade do mercado, as constantes mudanças, o dinamismo da economia, os desafios e demandas da sociedade, e uma das principais certezas é que tudo pode mudar junto avanços tecnológicos, tem levado as empresas a focarem em resultados, e para isso precisam desenvolver um time de sucesso, um time coeso e focado em resultados, ou seja, precisam de equipes flexíveis, multifuncionais, e de alto desempenho.

De forma que, Tachizawa *et alli* (2001) *apud* Delacorte e Campanhol (2006) afirmam que

O desempenho da organização do futuro deverá ser medido não apenas pelos dividendos, mas pela capacidade de manter-se no mercado, de assegurar empregos, de proteger os investimentos e da melhoria de produtos e serviços. Nesse novo ambiente organizacional, o capital humano se tornará mais importante do que o capital tradicional, e destes serão exigidos motivação, trabalho em equipe, senso de compromisso e polivalência no desenvolvimento das atividades.

O trabalho em equipe tornou – se essencial para a obtenção de resultados nas empresas, pois o a soma do trabalho em conjunto, da mais consistência aos resultados, pois o acelerado e complexo mercado de trabalho exige uma variada gama de combinações, de múltiplas habilidades e experiências, que somente pode ser encontrado em um ambiente múltiplo como o de uma equipe.

Objetivo Geral: estabelecer a relação entre a gestão, e o alto desempenho das equipes.

Objetivos específicos:

- COMUNICAÇÃO COM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.
- O QUE É UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO.
- RELACIONAR COMO A GESTÃO ASSERTIVA CONTRIBUI PARA A CONDUÇÃO E GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHPO.

5.2. ESTABELECEER A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO, E O ALTO DESEMPENHO DAS EQUIPES.

A formação, desenvolvimento e a manutenção de grupos de trabalho, com uma visão sistêmica e estratégica, vêm sendo considerada um dos fatores de sucesso para a estratégia organizacional, mais importante para as empresas e organizações na atualidade. A valorização do trabalho e potencial humano, o trabalho em equipe, e desenvolvimento e treinamento de lideranças inovadoras e transformadoras, e dentro deste contexto o trabalho e as habilidades de um líder são essenciais para o sucesso das atividades em equipe.

A figura nº1 abaixo nos faz lembrar a importância da participação e esforço de todos para atingir as metas e os objetivos integralmente.



Figura 1: A busca do alto desempenho

Para Veronica Lyra, em seu artigo: equipe de alto desempenho – o papel do líder em sua formação, fala da importância da influência do líder e que Integrar equipes é uma estratégia inerente ao atual mundo dos negócios e desafio para todo Líder. Não há empresa sustentável com discursos diferentes seja na base, seja na esfera das Lideranças. As empresas atualmente estão privilegiando os profissionais que saibam trabalhar bem em equipe. É importante saber ouvir, argumentar, contrargumentar, aceitar que seu par de trabalho pode apresentar uma ideia melhor ou enriquecer uma já existente, mudar de opinião, enxergar sob outro prisma. Enfim, trabalhar em equipe é um processo de interação e integração contínuas. O trabalho é facilitado, as ideias fluem melhor, o diálogo é oportunizado, mas também, dá margem ao conflito, sendo uma das questões cruciais para uma boa gestão e uma liderança participativa ajudar a buscar soluções, as divergências de pensamento e opiniões são frequentes. E o olhar deverá ser diferente... Enfocado no positivo, na relação ganha-ganha do processo. Ainda para Veronica Lyra, Trabalhar em equipe significa construir, conjuntamente, um ambiente de confiança, respeito, valorização do potencial humano, comunicação clara e transparente, bem como a promoção da mescla dos saberes técnicos e comportamentais. Este é o segredo para a formação de uma equipe de alto desempenho. Isto garantirá velocidade na organização e gerará um orgulho pelo trabalho realizado, do fazer acontecer conjunto, reforçando a responsabilidade, para que todos alcancem o planejado.

É interessante observar um time de futebol, onde cada um possui a sua atribuição e precisa realizá-la com precisão para que consiga a finalização. E na empresa, finalizar significa cada um fazer o seu trabalho da melhor maneira possível para que o parceiro ao lado tenha condições de dar continuidade com a mesma excelência e, assim, obter o resultado proposto. A isto se denomina Espírito de Equipe. É o cooperar, o pensar no outro, o preocupar-se com o outro, solidarizar-se com o outro, mas sem desviar o olhar para o ponto central da organização.

E é exatamente essa competência que as organizações estão desenvolvendo. O saber trabalhar conjuntamente. Não há mais espaço para o individualismo. Duas cabeças pensam melhor que uma. Caberá ao Líder fazer os alinhavos para que essa chama permaneça sempre acesa e brilhante em sua equipe de trabalho.

5.2.1. COMUNICAÇÃO COM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.

A comunicação com equipes virtuais de alto desempenho se dá de diferentes formas, e para auxiliar nesta tarefa de comunicação e evitar mal entendidos, conflitos, entre outras situações, são utilizadas diversas ferramentas das quais podemos citar:

Videoconferência;

Teleconferência;

Voip;

Mensagens instantâneas;

E-mails;

Compartilhamento de área de trabalho.

Para cada situação uma ou mais destas ferramentas serão as mais adequadas, esta definição fica a critério da equipe juntamente com seu Líder de Projetos. Mesmo tendo em mãos várias formas de se comunicar, tudo será em vão se os membros da equipe guardarem as informações para si. É importante promover a troca de informações, a qual pode ser feita de diferentes maneiras:

Reuniões periódicas;

Blog;

Bug tracking;

Documentos compartilhados;

A figura nº2 abaixo nos mostra que o processo de comunicação eficaz, com a menor inferência de ruídos buscando atingir a objetivo principal, envolvendo todos os membros da equipe.



Figura 2: comunicação

Para as Faculdades Bom Jesus na obra *Gestão do Capital Humano*, 2002 mostra a importância e o impacto de uma boa comunicação do líder com sua equipe, o nos fala que, O trabalho do líder envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é antes de tudo um visionário, pois se permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

Para as Faculdades Bom Jesus na obra *Gestão do Capital Humano*, 2002 outro fator importante na liderança é a comunicação, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo feedback adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem um papel preponderante no papel de comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua. É preciso que transmita uma direção firme, envolvendo a todos numa causa única e criando um clima de confiança que permita a troca de feedback, promovendo um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal.

E continua falando que a boa comunicação transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Por isso, é preciso que o líder saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas. O processo de comunicação passa a ser um intercâmbio de idéias pelo qual o líder cria uma visão e os colaboradores desenvolvem e compartilham idéias sobre a melhor forma de efetivá-la. Comunicação é uma função gerencial de importância capital nos dias atuais, pois à medida que se acelera a velocidade das mudanças no mundo dos negócios à informação passa a ser transmitida com mais rapidez do que nunca. As constantes mudanças e turbulências no ambiente empresarial exigem mais comunicação e, conseqüentemente, maior habilidade para o repasse das mesmas.

E finalmente para as Faculdades Bom Jesus na obra *Gestão do Capital Humano*, 2002 mostra que a Facilidade de acesso e disponibilidade da tecnologia ajuda a criar ambientes atualizados e competitivos, mas a maneira como as pessoas se relacionam é fator indispensável para que haja convivência interpessoal. A comunicação interpessoal depende da atuação direta das pessoas com as pessoas. Por isso os líderes precisam fomentar a volta dos colaboradores satisfeitos, inspirando ao pessoal confiança, respeito e espírito de equipe, sendo receptivos e

levando adiante as melhores idéias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objetivos.

5.2.2. Estilos de gestão e de liderança

Ao identificarmos a papel fundamental exercido pela liderança, e a forte influência que o líder tem sobre seus liderados, neste sentido vamos demonstrar com base na visão de Limongi-França (2002), que considera três modelos que são desejados por organizações modernas:

5.2.3. Liderança carismática: associada ao carisma do líder, sua autoridade é baseada na confiança de seus liderados. O sentimento de crenças e objetivos comuns contribui para um alto nível de desempenho e sintonia com a visão e a missão da organização;

5.2.4. Liderança transacional: onde o líder direciona as tarefas na direção de metas, esclarecendo as exigências e responsabilidades de cada papel a ser desempenhado. O processo de liderar é visto como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e liderados em determinado contexto situacional.

5.2.5. Liderança transformacional: Este tipo de liderança também é baseado no carisma do líder; entretanto, aqui a liderança é exercida com base nas emoções dos liderados e os valores são compartilhados dentro do contexto cultural da organização. Tantos os líderes quanto os liderados são levados para um nível mais alto de motivação e moralidade, resultando uma maior conscientização dos papéis de cada participante no processo de busca de resultados e realizações, resultando um envolvimento ativo na busca de realizações.

A liderança é exercida como uma via de mão dupla, onde o líder passa a estabelecer uma relação profissional, social e emocional com sua equipe, fornecendo – lhe as condições necessárias para que juntos, possam construir resultados positivos para a organização. O líder é aquele que conduz, transmite segurança, e acima de tudo tem uma liderança inspiradora, pois a coordenação das atividades usualmente é mandatória no trabalho em equipe, para fazer convergir os esforços individuais. O modelo “sargento” deve ser transformado no modelo “maestro”, junto com o desenvolvimento das competências. Os papéis de liderança são exercidos conforme as habilidades requeridas a cada momento, gerando um saudável rodízio de papéis. Há coerência entre o que o líder fala e o que faz, gerando com isto alta credibilidade.



Figura 3: características positivas e negativas do líder

Os líderes precisam ser a mudança que eles querem ver acontecer, o presidente ou líder da organização precisa querer se comprometer com a sua transformação pessoal de maneira a mudar a cultura. O modelo abaixo ilustra os Sete Níveis de Liderança na medida em que eles correspondem aos Sete Níveis de Consciência.

Equipes de alto desempenho são equipes que são capazes de fazer a coisa certa do jeito certo. Também podemos chamar equipes assim de equipes eficazes e eficientes, e na visão de Eugenio Mussak, em seu artigo publicado pelo Exame S/A nos fala que: Há equipes competentes e há equipes de alto desempenho. O que será que as do segundo tipo têm que as tornam diferentes de uma boa equipe? Bem, se pudesse resumir, eu diria: elas têm paixão.

Analisando mais de perto essa questão, percebemos que a paixão não existe por si só. Ela tem fontes reais, origens claras e consistentes. Podemos dizer que uma equipe, para desenvolver tal sentimento e atingir desempenho acima do esperado, precisa ter três qualidades essenciais:

- **Primeira:** a equipe precisa de um objetivo bem definido. Uma meta que as pessoas considerem uma missão grandiosa. Equipes de alta performance adoram causas para defender. E essa missão tem de ser acompanhada de uma estratégia inteligente, claro. Uma missão sem estratégia não passa de uma aventura irresponsável.

- **Segunda:** a equipe deve ser formada por pessoas que, além das qualidades comuns aos bons times, como complementariedade, entrosamento e confiança, gostem de desafios. É bom lembrar que o desafio sempre vem acompanhado de risco. Então, é necessário ter apreço pelo risco.

- **Terceira:** a equipe deve ter um líder inspirador. Aquele tipo de líder que, além de defender a causa e ter apreço pelo desafio e pelo risco, transpira uma insatisfação pessoal permanente. Ele sempre acha que, por melhores que sejam os resultados poderiam ser ainda melhores — a começar por seu próprio desempenho.

Para tocar a rotina, uma equipe é suficiente. Para partir para novas conquistas e colocar a empresa em um novo patamar, é preciso uma equipe de alto desempenho. Mas cuidado — os times de alta performance, por gostarem de desafios, ficam desmotivados quando não estão enfrentando nenhum.

Se você é líder e deseja que sua equipe seja de alta performance, prepare-se para lidar com a energia de pessoas inquietas e esteja pronto também para ser, você mesmo, um líder de alto desempenho. O chefe deve ser o primeiro a dar o exemplo.

5.3. O QUE É UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Equipe pode ser definida como um grupo de pessoas que estão reunidas em torno de um objetivo comum, propositalmente com pessoas possuidoras de habilidades que se complementam visando atingir o resultado esperado por todos. Já uma equipe de alto desempenho é aquela que cumpre todos os requisitos, e que possui todas as habilidades presentes em uma verdadeira equipe, composta por pessoas altamente comprometidas e focadas nos resultados, e com um elevado nível de cooperação mútua visando atingir o sucesso coletivo e individual.

A característica de uma equipe é a disciplina e não a união ou contato entre os indivíduos, porque pequenos grupos podem ser uma equipe e outros não, sendo que para este grupo ser uma equipe deve invariavelmente utilizar do momento oportuno para execução de uma tarefa ou desempenhar o trabalho. A disciplina é comando e o controle hierárquico dentro da organização, mas esta disciplina não se compara com autodisciplina, cujo comportamento é

orientado por valores, a mesma age de forma tridimensional garantindo que o papel da liderança troque de mãos na equipe de forma flexível, assim motivando a liderança na equipe e potencializando a mesma. (KATZENBACK, SMITH, 2001.)

Ainda para Kazenback, A criação de equipes esta relacionada à necessidade do desempenho, essas equipes devem criar uma unidade básica de *performance*, tendo em vista que a criação de equipes tem como objetivo o desafio, agindo com uma mola propulsora para a busca de *performance*, essas equipes são consagradas por um esforço ou uma vontade organizacional, pois a realização da tarefa se torna uma exigência ou requisito essencial para sua realização. (KATZENBACH; SMITH, 1994.)

Segundo Chiavenato (2008), os principais atributos das equipes de alta performance são: participação; responsabilidade dos membros pelos resultados; clareza de objetivos; existência de um clima aberto e confiável entre os membros da equipe; flexibilidade; focalização; criatividade e ação rápida sobre problemas e oportunidades. Um grande problema, se é que podemos falar assim, das equipes tradicionais é que elas são conduzidas por líderes que se vêem mais como diretores e *controller`s* do que como treinadores e facilitadores de resultados. Daí, ao nos depararmos com uma equipe que é liderada por pessoas que sabem aproveitar o melhor de seus membros, que desenvolvem o talento coletivo de seu grupo, então temos uma equipe rumo à alta-performance: uma equipe na qual seus líderes criam condições para que seus membros possam fazer melhor aquilo que já fazem bem. Portanto, a liderança executiva tem um papel de destaque na construção de equipes de alta performance. Já, Katzenbach e Smith (1994) diferenciam este tipo de equipe das demais através do nível de comprometimento de seus membros, onde nas equipes de alta performance é mais acentuado. Eles concordam com a complementaridade de conhecimentos e habilidades que se precisam ao afirmar que desafios de performance como assistência a clientes, modificações tecnológicas, ameaças competitivas e restrições ambientais exigem um desempenho que está além do alcance da performance individualizada. Ou seja, quando a tarefa exige habilidades diversas, capacidade de julgamento e múltiplas habilidades, o desempenho de equipes é superior à ação isolada ou em grandes grupos de pessoas.

Na obra Gestão do Capital Humano uma realização da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo, nos mostra que uma equipe de alto desempenho apresenta características distintivas, como um alto grau

de interdependência entre seus membros. Estes têm elevado grau de responsabilidade no desempenho de diversas funções e, além disso, as diferenças entre os membros em termos de experiência e conhecimento são aproveitadas de tal forma que elas interferem nos resultados e desempenho final. Vários são os fatores que podem impedir um bom rendimento do grupo, como o seu tamanho, o grau de motivação de seus membros, a falta de coesão, dificuldades de comunicação e até mesmo normas restritivas ao seu bom funcionamento. Algumas providências são eficazes quanto ao bom funcionamento de um grupo, a saber: favorecer a integração das pessoas, observar a liderança voltada para a tarefa, tanto quanto os fatores de manutenção do grupo que dizem respeito às questões sociais; classificar papéis e expectativas; intensificar os valores e respeito às normas; bem como favorecer, sempre, uma maior coesão das pessoas. Sabe-se que os resultados alcançados pelos grupos dependem muito do grau de participação de cada um, bem como do nível de empowerment (delegação, empoderamento), de que as pessoas dispõem.

5.4. RELACIONAR COMO A GESTÃO ASSERTIVA CONTRIBUI PARA A CONDUÇÃO E GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.

Na visão de Vera Martins, em seu artigo intitulado: Liderança Assertiva é Questão de sobrevivência, nos fala que hoje convivemos com o paradigma, que "mudar é preciso", a credibilidade do líder não é mais conquistada por uma influência baseada no temor. Novos padrões indicam que a credibilidade não é imposta, ao contrário, é conquistada pela confiança que o outro deposita em você. *O segredo da credibilidade está na maneira de usar o seu poder de influência.*

O líder assertivo dispõe de um capital de confiança tal que o time lhe delega o poder da influência, pois, seu poder de autoridade é equilibrado com o seu poder pessoal que é baseado nas suas habilidades individuais de envolvimento e comprometimento do time. Sua força está no poder pessoal de criar vínculos com o time, de tal forma que, voluntariamente, as pessoas fazem o que o líder espera deles, porque estão comprometidos com o resultado final.

A credibilidade do líder assertivo é sustentada pela qualidade das suas relações interpessoais nas quais o time se sente confortável em concordar e discordar de suas ideias, e se sente livre

para decidir quais serão suas escolhas, sem perder de vista os objetivos a serem atingidos. Estamos falando do diálogo genuíno baseado no respeito às individualidades.



Figura 4: a influência da liderança, e da assertividade na condução de equipes.

Ainda na obra *Gestão do Capital Humano* uma realização da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo, mostra muito bem a importância de um líder atento às necessidades do grupo, e orientado para a busca constante de soluções, pois, A busca do trabalho conjunto exige, do gerente, habilidades que em outros tempos não eram imaginadas e que agora são consideradas essenciais: o controle emocional, a empatia, a sociabilidade, o saber ouvir, dar e receber feedback, etc. É nas equipes de alto desempenho que os indivíduos apresentam-se profundamente comprometidos com um propósito comum, procuram alcançar de modo responsável as metas estabelecidas e têm uma crença na capacidade do grupo que lhes permite superar conflitos e alcançar os melhores resultados. E para que este processo seja continuamente renovado é necessário que o gerente mantenha permanente apoio às equipes, aconselhando, orientando e treinando como um verdadeiro Coach.

Assertividade, empatia, ter espírito inovador, ser cordial, criativo, saber conduzir, ter controle emocional, entre outras habilidades que fazem da gestão, uma liderança assertiva que conduz sua equipe de forma positiva, e que alcance os resultados esperados.

Ainda na obra *Gestão do Capital Humano* uma realização da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo, fala sobre o cenário atual, dizendo que o mundo vive a era da informação e do conhecimento. Portanto, o foco principal para a obtenção dos resultados organizacionais não é mais a tecnologia, mas sim as pessoas.

O foco principal da liderança está em respeitar as pessoas, estimular o autogerenciamento, as equipes autônomas e as unidades empreendedoras. Os líderes pensam mais a longo prazo, percebem as inter-relações que fazem parte de realidades mais amplas, pensam em termos de renovação, têm habilidades políticas, provocam mudanças, afirmam valores e conseguem unidades. O líder deve ser antes de tudo um Gestor de Pessoas. O Gestor de Pessoas precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem. Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. Entretanto, é importante ressaltar que a condução das ações passa primeiro pela condução das pessoas em detrimento de seus objetivos pessoais. Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes uns dos outros. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de Gestão de Pessoas que poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da Gestão de Pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

5.5. CONCLUSÃO

Finalmente através do vasto conteúdo que, trata dos temas e assuntos relacionados às equipes de alta performance, passamos a entender que uma equipe é composta de pessoas, cada uma com suas individualidades e particularidades, que juntas somadas fazem as coisas

acontecerem, e transformam seus esforços, sua sinergia, e os recursos disponíveis em produtos, serviços, e tarefas, acima de tudo agregam valor pessoal e coletivo, dando sentido á missão, aos valores, e as crenças do grupo, que juntos fazem valer, e fazem acontecer.

Sabemos que conduzir um grupo de pessoas rumo a resultados positivos, e para um nível de alta performance não é tarefa fácil, e cabe ao líder possibilitar o crescimento pessoal e individual dos indivíduos, dando um rumo, fornecendo – lhes as ferramentas e as condições para que o grupo possa trabalhar e produzir resultados, a médio e longo prazos.

Gerir uma equipe diante das demandas cada vez mais arrojadas, é uma missão árdua, contudo só será possível se o líder tiver a sensibilidade de conduzir sua equipe de maneira clara, objetiva, com franqueza e utilizando das ferramentas de gestão de uma forma sustentável, pois alcançar resultados a qualquer custo não é um caminho a ser percorrido, e o mais importante é construir resultados sólidos, respeitando as diferenças individuais.

Um gerente de equipes de alto desempenho, sem dúvida é conhecido pelas suas habilidades intelectuais e individuais, o líder para conduzir sua equipe precisa antes de tudo, saber ouvir, saber conduzir, ser detalhista, ser flexível, e fazer com que sua influência sobre sua equipe, a faça caminhar para resultados de mudanças e transformações profundas, indicando que os resultados de um gestor, são também os resultados da organização e de sua equipe, constituindo uma relação duradoura, e uma inter-relação e interdependência entre uma gestão eficiente, construído o ciclo do sucesso e de conquistas para um time de alta performance, com a marga de seu líder e gestor.

5.6. REFERÊNCIAS

A busca do alto desempenho: disponível em: [www: http\\oggerente.com.br/rede/gestão-empresarial](http://oggerente.com.br/rede/gestao-empresarial). Acesso em: 29 out. 2014.

A influência da liderança, e da assertividade na condução de equipes: disponível em: <http://www.exitorio.com.br>. Acesso em: 29 out.2014.

Características positivas e negativas do líder: disponível em: <http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio>. Acesso em 29 out. 2014.

DELACORTE, Hélio T. CAPANHOL, Edna M^a. **O desempenho de uma equipe de trabalho e sua influência nos resultados organizacionais: o caso da unidade avícola de passos.** São Paulo: Unifacel, 2006. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo6.pdf>. Acesso em: 11 out. 2014.

Faculdades Bom Jesus Capital humano/ FAE Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus: **Gestão do capital humano**, Curitiba, 2002.

KATZENBACH, JON R., **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Jon R. Katzenbach, Douglas, K. Smith; tradução de Edite Siegert Sciulli. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. – 4^a reimpressão.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K: **Equipes de alto desempenho: Conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K: **A força e o poder das equipes.** São Paulo: Makron Books, 1994.

Kobal, Rogério. **O que são equipes de alto desempenho?** Disponível em: <http://www.kobal.com.br>> Acesso em: 10 out. 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A.C e vários autores. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARTINS, Vera. **Liderança assertiva é questão de sobrevivência.** Disponível em: <http://www.rh.com.br>> Acessado dia 25 set 2014.

MUSSAK, Eugenio. **Equipes de alto desempenho tem paixão pelo trabalho.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br>> Acessado em: 10 out. 2014.

6. ANEXOS

INSTRUMENTO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO SÓCIOECONÔMICO

A INFLUÊNCIA DA ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS DA EMPRESA R.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

FGV- Fundação Getúlio Vargas.

Sexo:

Masculino Feminino

Idade:

18 a 21anos 22 a 34 anos
 35 a 45 anos acima de 46 anos

Tempo de permanência na área comercial:

1 a 3 anos 4 a 6 anos 7 anos ou mais

Formação:

() Ensino médio () Superior completo () Pós graduação () Outros

Curso: _____

Função na empresa: _____

1. Quais os meios de comunicação utilizados na ECRER?

() Pessoal () Telefone () e-mail

2. O que poderia melhorar no modelo atual de gestão na ECRER ?

() Comunicação interpessoal () Assertividade () outros

3. Qual a influência da assertividade na gestão da ECRER?

() Motivação () Respeito () Confiança

4. Qual a maior dificuldade encontrada na comunicação interpessoal na gestão da ECRER

() Reuniões presenciais () Teleconferências () e-mails () outros.

5. Na gestão da ECRER, a equipe reconhece as competências de assertividade e comunicação interpessoal no gestor?

() Sim () Não () Sempre () As vezes () Quase nunca.

6. A ECRER tem avaliações ou feedbacks?

Mensal Trimestral Semestral Anual

7. A ECRER propõe treinamento/desenvolvimento para os gestores fim de acompanhar as tendências do mercado?

Sim Não Sempre As vezes Quase nunca