

Agronline.com.br - o site da agropecuária**CONDUTA EMPREENDEDORA E COMUNICAÇÃO**

JOSÉ CARLOS CAIRES

Técncio de Nível Superior II - EMBRAPA/CPATC

Quando se fala de em empreendedorismo se faz necessário de imediato analisar o que acontece com o comportamento do indivíduo em seu local de trabalho – rural ou não. O comportamento das pessoas nas organizações representa um campo de estudo que se dedica a investigar o impacto, ou seja, o que acontece quando indivíduos, grupos e a estrutura da organização interagem e os efeitos dessa interação sobre o comportamento das pessoas ligadas as mais variadas ambiências de trabalho. O Comportamento Organizacional tem como foco principal o estudo de temas tais como: motivação, comportamento de liderança e poder, comunicação interpessoal, estruturas e processos de grupos, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitudes, processos de mudanças, conflito, dimensionamento e pressão do trabalho, inovação, gestão do conhecimento e, principalmente, o empreendedorismo – que pode acontecer dentro da organização, a favor dela, ou fora, tirando dela grande parte do potencial criativo que o colaborador leva embora quando tenta voar com suas próprias asas.

Os comportamentos, de forma geral, são previsíveis, e o estudo sistemático deles representa um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas. Nos dias de hoje a força de trabalho está, cada vez mais, diversificada – isso significa que o trabalho em qualquer ambiência está se tornando mais heterogêneas no que se refere a gênero, raça e etnia. Essas diferenças, se administradas de forma positiva, podem aumentar a criatividade, a socialização do conhecimento e o empreendedorismo, bem como aprimorar a tomada de decisão visando a inovação; oferecendo, assim, novas perspectivas de diversificação de soluções para diferentes problemas. Por outro lado, quando as diferenças não são tratadas adequadamente, existe um potencial maior para a entrada e saída (rotatividade) de pessoas nas organizações – principalmente daquelas que detêm as competências essenciais da atitude empreendedora.

Na Administração Empreendedora se faz necessário um trabalho constante de caça de talentos que possam perpetuar a organização de forma sustentável e inovadora; bem como, implementar planos de incentivos capazes de fixar os funcionários talentosos em suas posições. Além de agir pró-ativamente no sentido da resolução (dentro da empresa) de conflitos decorrentes da relação capital x trabalho, este tipo de gestão deverá, continuamente, identificar necessidades de desenvolvimento profissional a cada inovação que for implementada na organização, além de zelar pela manutenção da saúde dos empregados, pela redução do nível de estresse e focá-los e envolvê-los fortemente na visão precisa do negócio.

O conhecimento, mola propulsora de qualquer empresa rural moderna que pretenda se perpetuar via inovação, é um processo coletivo e cultural, e o entendimento realiza-se na relação ou comunicação com o outro. Tradicionalmente (Benjamim e Levinson, 1993)

a comunicação é tratada de forma instrumental e serve para prover informação, criar o entendimento e construir o comprometimento entre as pessoas em momentos específicos – como nas mudanças organizacionais. Contudo, toda interação – comportamento humano – significa comunicação e supõe um conjunto de disposições verbais e não verbais que exprimem, traduzem e registram o que se quer comunicar ao outro (Chanlat, 1992). Toda as interações humanas constituem e são compostas pela comunicação. Assim sendo, a comunicação não é algo que se acione pontualmente para executar uma mudança. Ao contrário, a mudança é que ocorre dentro do processo contínuo de comunicação, a qual é base da própria existência humana. Mediante esse entendimento, deve-se buscar compreender a natureza da própria comunicação, particularmente os aspectos da linguagem, do discurso e do poder a ela associados, caso se queira tornar as mudanças mais eficazes, inovadoras e sustentáveis.

Todas as organizações, independentemente do campo de atuação, experimentam ou irão experimentar, algum dia, mudanças traumáticas para os indivíduos que nelas embalam sonhos de inovar, além de garantirem o sustento de cada dia. Como devem agir as empresas em situações que demandam a não aprovação de idéias inovadoras ofertadas pelo seu quadro de empregados ou precisam reorganizar a estrutura hierárquica e eliminar tarefas que não guardam relação direta com o crescimento inovador e sustentável – sentido último de qualquer negócio. Essa é uma questão delicada e que vem merecendo, cada vez mais, atenção por parte dos executivos, principalmente daqueles que têm a missão de implementar, de forma adequada, as mudanças organizacionais empreendedoras.

Quando por razões das contingências organizacionais e uma vez que o corte de idéias ou até mesmo de pessoas já foi devidamente analisado, discutido, e é de caráter consensual, resta dar ao processo total transparência, visando gerar respeito, dignidade e segurança, para ambas as partes: para quem vê suas idéias rejeitadas ou deixa a empresa e para quem fica, ou vislumbra a possibilidade de ver suas idéias aprovadas. Esta realidade, na maioria das vezes, mexe de forma abrupta com o clima da organização. É comum nesse momento encontramos duas posturas básicas orientando o comportamento organizacional, o seja, se o gestor for um dos "convidados" a abandonar uma idéia inovadora, sua tensão eleva-se além dos limites de seu reservatório e começa a sair pelo ladrão, fazendo com que ele, além de apresentar severas críticas à organização – que foram engolidas, a seco, durante anos a fio –, crie um clima de intranquilidade nos subordinados, neutralizando, de imediato, qualquer expressão de conduta empreendedora por parte dos mesmos. Por outro lado, se ele não está entre os que tiveram suas idéias rejeitadas, sua conduta apresenta grande lealdade à organização, mas as informações, de capital importância na condução do processo de inovação e empreendedorismo, são manipuladas gerando medo, insegurança e, principalmente, a perda da capacidade de apresentar ações empreendedoras por parte dos empregados talentosos.

Como dar a notícia em casa? Como montar um novo plano de negócios? Como ficam os sonhos? Meu trabalho não presta ou a empresa é que está passando por dificuldades financeiras? Bolas! Por que não me falam a verdade? Por que quanto mais me explicam

a situação atual menos eu entendo ou acredito? Essas são algumas indagações das inúmeras inquietudes oriundas de um processo de reestruturação que prima pela falta total de transparência.

Todos os empregados possuem uma fonte alternativa de informações que, além de gerar insegurança, traz informes impregnados de distorções e adulterações psicológicas. É a chamada "rádio corredor" ou "rádio-cipó" que – mesmo de forma inadequada e gerando muita tensão – garante, nesse momento, um mínimo de informação necessária ao equilíbrio emocional das pessoas. Assim, a quantidade de fofoca aumenta, vertiginosamente, quando a única fonte de informação que o empregado dispõe vem do "corredor" ou do "cipó". A fofoca ganha lugar uma vez que um mesmo fato recebe sucessivas versões, cada uma enriquecida com os pontos de vista e a imaginação de quem a divulga. Aos poucos, o que se espalha pela empresa é uma história distorcida.

Acabar com a fofoca é muito difícil, quase impossível. As pessoas à medida que falam das outras e do que se passa dentro da empresa, sentem-se partes do grupo, sentem-se mais envolvidas e mais responsáveis por tudo que acontece. Os canais da fofoca acabam se tornando os elos que ligam os indivíduos ao universo em que trabalham.

Para que o lado positivo da comunicação informal possa funcionar, será preciso um trabalho de purificação da informação recebida ou passada. Só assim novos ares começarão a soprar pelos corredores da empresa – bem menos poluídos. O bom exemplo se espalha, e os comentários negativos perdem a força quando cortados pela raiz. Tudo se transformando numa questão de atitude frente à mudança – e logo será criado um ambiente bem melhor para viver e trabalhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENJAMIN, R., LEVINSON, E. A framework for managing IT-enabled change. Sloan Management Review, v. 34, n. 4 p. 23-33, 1993.

GATES, B. A empresa na velocidade do pensamento. São Paulo: Companhia da Letras, 1996.

PINCHOT III, GIFFORD. Intrapreneuring – Por que você precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

*Analista de Desenvolvimento Humano da Embrapa Tabuleiros Costeiros

Pós-graduando em Gestão de Pessoas – Faculdade Integrada Tiradentes – FITs

COMO CITAR ESTE ARTIGO

CAIRES, J.C. **Conduta Empreendedora e Comunicação**. Agronline.com.br. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=443>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2009.