

PRISCILA WOLFF PULNER CASA GRANDE

ESTUDO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES

**Pesquisa de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal do Paraná, como
requisito para conclusão do Curso de
Especialização em Gestão Empresarial.
Orientação: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.**

CURITIBA

2008

A minha mãe, que sempre dedicou o melhor de si,
para que eu pudesse ser o melhor de mim.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido pela paciência durante o período da minha pesquisa e pelos exagerados elogios à minha capacidade.

A minha amiga Claudia, mestra na arte de me auxiliar.

Aos meus subordinados, que acabaram sendo cobaias na aplicação das minhas descobertas.

**Mais de dois terços das pessoas pedem
demissão de seus chefes, não das
empresas.**

(Instituto Gallup)

RESUMO

No mercado competitivo em que as empresas vivem hoje, todos estão sempre em busca do que pode trazer maior lucro pelo menor investimento. As respostas a essas buscas tendem a ser mudanças na tecnologia adotada, redução do número de funcionários, alteração da carga de trabalho, entre outros. Sempre questões práticas. O relacionamento entre líderes e funcionários fica fora dessa visão por ser algo subjetivo e aparentemente sem valor econômico. Essa pesquisa apresenta, a partir de uma revisão teórica, a comunicação como ferramenta, fazendo dela também uma questão prática. Apesar de não ter custo adicional e prover benefícios reais, a comunicação e os relacionamentos são negligenciados nas organizações. Como ferramenta, a comunicação ajuda a determinar o desempenho desejado, informar ao funcionário como seu desempenho é visto pelo líder e motivar as equipes de trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de pessoas. Feedback.

ABSTRACT

In the competitive market where the companies are nowadays, everyone is looking for things that brings more profit for less investments. The answers for this search intend to be changing in actual technology, reducing number of employees, changing of the work hours, between others. Always related to practical questions. The relationship between leaders and their teams it's out of this vision for been a subjective question and apparently without economic value. This searching presents, since theoretical review, the communication as a principal skill, turning it in a practical question as well. Although it doesn't has additional cost and provide real benefits, the communication and relationships are neglected in the organizations. As a skill, the effective communication helps to determinate the best result desired, to inform the employee about his performance and to motivate the work teams.

Key-words: Leadership. People Management. Feedback.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	7
1.2. PROBLEMA.....	7
1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
3.1.1. Objetivo geral.....	7
3.1.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	8
1.5. ESTRUTURA DO ESTUDO.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1. <i>COMUNICAÇÃO</i>	11
2.2. <i>COMUNICAÇÃO DA EXPECTATIVA</i>	14
2.3. <i>COMUNICAÇÃO DO DESEMPENHO – FEEDBACK</i>	17
2.4. <i>O EFEITO DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO</i>	22
CONCLUSÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

1.2. PROBLEMA

O assunto liderança tem se mostrado cada vez mais importante no cenário corporativo. Há diversos livros no mercado que prometem ensinar ao interessado os segredos da liderança ideal. Porém, quantos dos problemas enfrentados no dia-a-dia dos líderes precisam realmente de segredos para serem resolvidos? Quantos desses problemas podem estar sendo causados por uma comunicação falha entre líder e subordinado?

1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1.1. Objetivo geral

Identificar a importância da comunicação entre gestor e funcionário para a obtenção de resultados superiores das equipes em relação aos objetivos organizacionais.

3.1.2. Objetivos específicos

- Identificar os benefícios da definição de objetivos claros;
- Analisar metodologias de comunicação de desempenho e seus benefícios;

- Analisar o efeito motivacional decorrente da boa comunicação entre gestor e colaboradores.

1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Na década de 1980, um gerente costumava supervisionar cinco pessoas. Hoje, para serem competitivas, as empresas precisam adotar uma estrutura mais enxuta, resultando em uma amplitude de controle bem maior, não sendo incomum um gerente ter 25 ou até 75 subordinados diretos (BLANCHARD; FOWLER; HAWKINS, 2007, p.15).

Essas mudanças no ambiente corporativo trouxeram consigo importantes mudanças nos conceitos de como os líderes devem agir com relação a seus funcionários.

Surgiram então uma série de abordagens sobre liderança que revelaram um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que o apoiarão. Com o desenvolvimento dos estudos, esse conceito recebeu a nomenclatura de liderança transformacional. Nesse conceito, foi dado destaque a importância da comunicação entre líder e subordinado com a seguinte afirmação: “(...) escritores reconheceram que a visão deve ser comunicada e tornada inteligível e relevante para os seguidores” (CLEGG et al, 2004, p.128).

MAXWELL (2007, P. 82) apóia a clara comunicação da visão aos subordinados, afirmando que esta deve ser comunicada de forma criativa e continuamente, acrescenta que líderes inteligentes comunicam a visão de várias formas, em muitos cenários e utilizando diferentes métodos.

Mas a evolução não mudou somente o que é esperado do líder, mas de todos os funcionários da organização. BLANCHARD; FOWLER; HAWKINS, (2007, P.14) afirmam que os executivos passaram a procurar funcionários com empowerment – indivíduos respeitáveis e com quem possam contar para tomar decisões acertadas, independente da presença da alta administração.

Evidentemente, as mudanças comportamentais e de desempenho não ocorrem se não houver o devido alinhamento entre organização e funcionários, para isso, é necessário que haja uma comunicação eficaz entre líder e subordinado em todos os níveis da organização, possibilitando que todos remem na mesma direção.

Apesar da importância da comunicação para o bom funcionamento das organizações, o assunto ainda é pouco explorado. Em um estudo realizado para entender como os pesquisadores brasileiros vêm se relacionando com temas de comunicação, foi feito um levantamento da produção acadêmica brasileira no período de 1996 a 2000 incluindo amostras dos quatro principais periódicos brasileiros em administração. Chegaram a um total de 30 artigos, concluindo que em relação às outras perspectivas organizacionais, esse número é ainda muito pequeno, existindo portanto um espaço muito grande a ser preenchido pelos pesquisadores brasileiros. (CLEGG et al, 2004, p.128; 262)

1.5. ESTRUTURA DO ESTUDO

Esse estudo é uma análise teórica, fundamentada basicamente em literatura contemporânea sobre liderança, buscando os pontos de vista apresentados por diferentes autores no que diz respeito à comunicação entre líder e subordinado, com o objetivo de detectar a importância e efeitos desta para os resultados.

A seqüência dos capítulos ocorre da seguinte forma:

- Definição de comunicação – Objetiva conceituar o tema central da pesquisa, com foco no ambiente corporativo;
- Comunicação da expectativa – Apresenta metodologias de definição de parâmetros de desempenho esperado dos funcionários, e aborda a importância desse processo;
- Comunicação do desempenho – Apresenta metodologias de feedback e sua importância para a evolução do desempenho do funcionário.
- Efeito da comunicação na motivação – Aborda o efeito esperado quando a comunicação é utilizada em favor do aumento de desempenho do colaborador.

A análise desses temas deverá fundamentar a importância da comunicação eficaz entre líder e subordinado para que seja atingido o desempenho esperado por ambos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. COMUNICAÇÃO

O tema Comunicação, como elemento corporativo, ainda não foi suficientemente explorado, conforme apresentado por CLEGG ET AL (2004, p.262). No entanto, como elemento secundário em outros estudos o tema aparece constantemente, já tendo sido conceituado por diversos autores, tornando o sentido arditosamente impreciso, segundo a fonte supra citada (p.77):

Os teóricos organizacionais clássicos equiparam a comunicação aos documentos escritos e à autoridade de comando (Weber, 1947), ao fluxo ascendente de mensagens e ao ato de persuadir os trabalhadores (Taylor, 1947), ao fluxo horizontal de informação (Fayol, 1949), à comunicação informal e ao ouvir (Roethlisberger, 1941), ao feedback e ao comportamento circular (Follet, 1941), às premissas de decisão (Simon, 1957) e aos canais formais de comunicação (Bernard, 1968). Os teóricos organizacionais contemporâneos tratam comunicação como sinônimo de constructos, tais como processamento de informação (Galbraith, 1973), redes sociais (Rogers e Kincaid, 1981; Tichy e Fombun, 1979), coordenação (Hage, 1974), participação (Likert, 1967; Miller e Monge, 1986).

Comunicar é mais do que a simples transmissão de informações, é a impressão de significados. Segundo CLEGG ET AL (2004, p.126), no nível estratégico das organizações, a comunicação possibilita a produção, distribuição e recepção de informações internas e externas, sendo portanto uma função essencial, que deve estar sujeita a uma estrutura de hierarquia, cargos e funções. Os autores definem três fluxos de informações internas e dois de informações externas, como segue:

No plano interno:

- Descendente: do nível superior para o nível subordinado;
- Ascendente: do nível subordinado para o superior;
- Horizontal: entre pessoas do mesmo nível hierárquico.

No plano externo:

- Organização para: sociedade / mídia / governo / mercado;
- Sociedade / mídia / governo / mercado para: organização.

Esses fluxos envolvem as comunicações formais, mas os autores mencionam ainda que os fluxos **informais** tentem a complicar esse quadro, esses são os fluxos alimentados por toda uma rede de comentários, boatos e “fofocas”, conhecida como **rádio peão** (grifos do autor).

Pode-se encontrar sugestões da utilização da comunicação como ferramenta na busca de diferentes resultados.

HUNTER (2004, p. 59) aborda o efeito negativo da falta de comunicação em momentos críticos, quando cita o exemplo do sentimento causado por uma rescisão:

Muitas empresas costumam comparar a relação de trabalho com a de uma “família”, mas têm o hábito de demitir os funcionários sempre no final da tarde das sextas-feiras para evitar uma “cena”. Quando isso acontece, reina um silêncio ensurdecedor. Afinal, um dos “maiores patrimônios” da empresa simplesmente desaparece e ninguém fala nada!

O exemplo ilustra como a comunicação pode afetar a imagem que os funcionários têm da própria organização, mas além disso, ela pode afetar a imagem do próprio líder, segundo Wexley e Pulakos apud CLEGG ET AL (2004, p.47), que descobriram que quanto mais ciente um funcionário for das atitudes relacionadas ao trabalho de seu administrador, mais favoráveis serão suas avaliações do líder.

Essa afirmação pode ser reforçada pelo raciocínio de MAXWELL (2007, p. 135) quando afirma que “Toda boa liderança é baseada em relacionamento. As pessoas não irão concordar com você se não puderem *se entender* com você”.

Também deve ser considerado o impacto da comunicação para as ações do líder, ou seja, como o alinhamento com os funcionários, ou a falta de alinhamento, pode mudar o comportamento e visão do líder.

HUNTER (2004, p.110) afirma que “Estudos recentes mostram um nítido contraste entre o que os gerentes percebem como sendo mais importante para os funcionários e o que de fato é mais valioso para eles”

Enquanto Tjosvold, apud P46 – CLEGG et al (p. 46) afirma que “A evidência sugere que a crença sobre a causa do desempenho de um subordinado afeta a escolha de ações de supervisão”

Os seja, os gerentes não conhecem os valores de seus funcionários como pensam conhecer, e é com base nisso que tomam suas decisões, qual será a assertividade dessas ações?

Genett (2006, P.21) exemplifica por meio de uma metáfora que para delegar tarefas deve-se conversar com o subordinado e dividir as tarefas considerando, entre outros aspectos, os interesses e objetivos de cada um.

Comunicar-se é muito importante e requer grande esforço e intencionalidade, pois não ocorre naturalmente (MAXWELL, 2007, p.78).

Há três condições básicas para a eficácia da comunicação: entendimento, persuasão e resposta. O não atendimento dessas condições pode causar um desequilíbrio, causando perda ou sobrecarga de informações, não entendimento das mensagens, falta de convicção ou de respostas, respostas negativas e comprometimento da imagem e da identidade da instituição (CLEGG et al, 2004, p. 127).

BLANCHARD; FOWLER; HAWKINS (2007, p. 94) sugerem diversas atitudes que utilizam a comunicação sob diferentes aspectos como ferramentas para aumentar a competência e comprometimento do funcionário.

Segundo os autores, para aumentar a competência, o funcionário precisa de orientação por parte do líder a partir das seguintes atitudes:

- Definição de metas claras;
- Geração de plano de ação;
- Orientação para realizar o objetivo ou habilidade;
- Definição de papéis;
- Definição de prioridades;
- Controle e avaliação do trabalho, feedback.

Já no que diz respeito ao desenvolvimento de comprometimento, os autores afirmam que o funcionário precisa de apoio, demonstrado com as seguintes ações:

- Ouvir o funcionário;
- Elogiar e incentivar;
- Expôr os fundamentos lógicos, os motivos para as ações;
- Compartilhar suas experiências referentes ao objetivo;
- Compartilhar informações sobre a organização relativa ao objetivo.

2.2. COMUNICAÇÃO DA EXPECTATIVA

Na maioria das empresas, quando as pessoas são questionadas sobre qual é o seu trabalho, e a pergunta é repetida ao seu líder, não raro, as listas de encargos obtidas são diferentes (BLANCHARD; JOHNSON, 1982, p.27). Nesse cenário, é fácil encontrar funcionários satisfeitos com seu próprio desempenho, enquanto seus líderes não pensam o mesmo.

Para HUNTER (2004, p.67), a necessidade de definição de expectativas é uma característica inerente ao ser humano. “Todos nós temos a necessidade de saber, desde pequenos, quais são os limites e expectativas, além de assumir a responsabilidade por nossas ações e comportamentos”.

BLANCHARD; FOWLER; HAWKINS (2007, p.16) fazem a seguinte afirmação: “Hoje a maioria dos chefes não pode mais desempenhar o papel tradicional de dizer às pessoas o quê, quando e como executar as tarefas. Os gerentes simplesmente não têm tempo e, em muitos casos, seus subordinados conhecem o serviço melhor do que eles próprios”. No entanto, deve-se evitar tirar conclusões a partir dessa afirmação, uma vez que os próprios autores colocam a definição detalhada de atividades como parte de um processo de definição de expectativa, em fases que o funcionário ainda não domina a atividade.

CLEGG et al (2004, p. 260) ilustram o tema comentando um conjunto de pesquisas realizado pela Universidade Estadual de Ohio. Nesta, foi estudado o impacto da liderança sob um estilo que foi classificado como “iniciativa para estruturar”. Neste, o líder define clara e precisamente o que e como os subordinados devem fazer, e prontamente programa suas atividades. As conclusões iniciais desse estudo ligam esse estilo de liderança a desempenhos superiores dos subordinados, embora esse comportamento isoladamente não seja suficiente para tratar também da moral dos colaboradores, o que demanda demonstrações de interesse do líder no funcionário enquanto pessoa e promoção de um ambiente amigável.

Genett (2004, P.25; 41) se encaixa nesse estilo quando afirma que ao delegar uma tarefa, o líder deve ser claro e detalhista e definir o prazo para conclusão, a fim de garantir que o resultado seja o esperado.

No modelo apresentado por Genett (2004, p.54) é importante definir o nível de autonomia que o funcionário terá sobre a atividade ao delegar-lhe uma tarefa, conduzindo-o a agir de acordo com a importância da tarefa e conhecimento do funcionário da seguinte forma:

		Conhecimento e especialização do empregado		
		Alto	Médio	Baixo
Importância da tarefa e/ou riscos do projeto	Alto	Informar ao líder sobre a ação escolhida e colocá-la em prática	Recomendar ao líder uma ação	Recomendar ao líder uma ação
	Médio	Agir	Informar ao líder sobre a ação escolhida e colocá-la em prática	Recomendar ao líder uma ação
	Baixo	Agir	Agir	Informar ao líder sobre a ação escolhida e colocá-la em prática

Figura 1 – Quadro de determinação de autonomia a funcionário. Fonte: Genett (2004, p. 54)

O desempenho do funcionário deve ser acompanhado com reuniões de verificação para saber o que está acontecendo e oferecer orientação, se necessário (GENETT, 2006, p.67). A autora exemplifica que a comunicação ineficaz em uma conversa entre líder e subordinado pode ser a principal causa dos resultados deste não satisfazerem as expectativas.

A técnica apresentada por Genett, é semelhante em diversos aspectos pela apresentada por BLANCHARD; JOHNSON (1982, p. 27-28) chamada de “Gerente Minuto”, na qual as responsabilidades dos funcionários estão sempre claras para ambos. Nesse método, gerente e subordinado acordam a respeito do que deve ser feito, todos os objetivos são anotados de forma sintética e cada um fica com uma cópia, para que possam periodicamente verificar o progresso conseguido. Uma vez que o funcionário está ciente do trabalho que tem a fazer, o gerente deve determinar os padrões de desempenho, mostrando o que espera de seu subordinado.

O progresso deve ser acompanhado em reuniões semanais, nas quais o “gerente-minuto” escuta e o que a equipe realizou na semana anterior, os problemas enfrentados e o que ainda precisa ser realizado. Em seguida, traçam planos e estratégias para a semana seguinte, mas sem tomar as decisões por seus subordinados (BLANCHARD; JOHNSON, 1981, P. 17).

É importante que os objetivos traçados sejam interessantes não apenas para a empresa, mas também para o indivíduo, sendo objetivos capazes de desenvolvê-los. Essa é a receita de sucesso a longo prazo segundo MAXWELL (2007, p.251).

Assim como a teoria de Genett, a do “Gerente-Minuto” também afirma que as técnicas devem ser aplicadas de acordo com as características de cada funcionário. Enquanto alguns precisam de maior acompanhamento e feedbacks mais freqüentes, outros têm conhecimento e habilidades que permitem maior autonomia. O gestor deve saber identificar as necessidades de seu subordinado para adaptar sua gerência e obter resultados superiores (BLANCHARD; JOHNSON, 1982).

MAXWELL (2007, p.250) concorda com BLANCHARD e JOHNSON, afirmando que as pessoas não respondem ao mesmo tipo de liderança. Todos devem ser tratados com delicadeza e respeito, porém, sem serem administrados por meio das mesmas estratégias.

Além de metas individuais, o funcionário também deve estar ciente da visão da empresa, a qual deverá estar alinhado.

Os líderes nem sempre são os criadores da visão, mas geralmente são os encarregados de traduzi-las aos seus subordinados. A comunicação da visão deve ser feita de forma clara. MAXWELL (2007, p.266-267) afirma que a visão deve resumir o que a empresa quer que o funcionário saiba, bem como o que quer que eles façam, ou seja, o conhecimento refletindo no comportamento do indivíduo, dando-lhes um propósito. O entendimento da visão fará com que os liderados ajam em favor das metas, visto que estas é que tornarão a visão mensurável e alcançável.

É importante destacar que a comunicação não é feita só do que é comunicado verbalmente. O líder precisa ser exemplo das atitudes que espera ver em sua equipe. HUNTER coloca a liderança a partir do exemplo como a única forma eficiente de se liderar, uma vez que não há credibilidade em um líder que passa diferentes mensagens, se compararmos o que ele diz com o que ele faz. “Há um velho ditado, segundo o qual tudo o que o líder faz sinaliza uma mensagem para os outros” (HUNTER, 2004, P.65).

“Os líderes são responsáveis pelo ambiente e indicam direção para todos os seus liderados. Portanto, eles precisam ser o que desejam ver” (MAXWELL, 2007, p. 261-262). Se o líder deseja instilar um valor em sua equipe ou organização, precisa identificar em si mesmo as atitudes que permitem expressar esse valor. A atitude do líder funciona como um termostato para o local onde ele atua. Se ele tem atitudes positivas, o local fica agradável, já se ele opta pelo prisma de visão do “copo meio vazio”, tende a tornar o ambiente deprimente.

A atitude coerente por parte do líder traz consigo uma vantagem extra: facilitar a tomada de decisões. Isso porque, é mais fácil tomar uma decisão, ou mantê-la, quando esta está diretamente ligada aos valores da organização e da equipe.

2.3. COMUNICAÇÃO DO DESEMPENHO – FEEDBACK

“Oferecer feedback eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de feedback, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação” (WILLIAMS, 2005, p. 59).

Um conceito teórico a respeito de avaliação de desempenho é apresentado por DeNisi et al. apud CLEGG et al (2004) propuseram um modelo que descreve o processo de avaliação de desempenho como “um conjunto de operações cognitivas sociais que inclui a aquisição de informação, a organização e armazenagem dessa informação na memória, a recuperação da informação da memória e a integração da informação para a formação de um julgamento”.

HUNTER (2004, p.67) coloca que os líderes são contratados, entre outras coisas, para cobrarem responsabilidades das outras pessoas:

Quem se beneficia quando o gerente não cobra responsabilidade? Não são os funcionários, com toda certeza porque não estarão melhores ao saírem do que estavam quando chegaram. A organização também não se beneficia. (...) O gerente é o grande beneficiário dessa situação, porque não precisa lidar com o problema e evita a controvérsia.

Essa visão pode parecer um pouco rígida a primeira vista, porém, o autor complementa que transmitir más notícias de uma forma objetiva e honesta é a oportunidade perfeita para desenvolver uma relação de confiança e credibilidade. Isso porque demonstra confiança, mostra que o líder não evita a verdade, qualquer que seja ela e que isso se chama integridade (HUNTER, 2004, P.60). Além disso, a maioria das pessoas precisa de algum atrito ou desconforto para sair da chamada zona de conforto (HUNTER, 2004, P.86).

Para MAXWELL (2007, p.252) o desenvolvimento profissional só ocorre com duras lições, quanto mais difícil for lidar com um tipo de situação, mas ela deve ser superada para que o crescimento efetivamente ocorra. O autor sugere ao líder que se sentir resistente a partir para uma conversa difícil com um funcionário que se faça a seguinte pergunta: *“A conversa pode prejudicar a pessoa ou me prejudicar?”*. Se o líder concluir que a resistência ocorre porque a conversa pode prejudicá-lo, significa que está sendo egoísta. Bons líderes devem deixar de lado o incômodo causado por esse tipo de situação em prol do desenvolvimento de seus subordinados. O autor lembra também que as pessoas irão superar as situações difíceis se acreditarem que a intenção do líder é trabalhar junto com ela, em favor de seu desenvolvimento.

Porém, o feedback não é composto somente de críticas às falhas dos funcionários, fazer elogios sinceros sempre que merecido demonstra que o líder está interessado nas pessoas, e não há maior prova de respeito do que ajudar o subordinado a desenvolver seu caráter e querer sempre o melhor (HUNTER, 2004).

O modelo “Gerente-Minuto”, apresentado por BLANCHARD e JOHNSON (1981, p. 38) é complementado pelas técnicas de feedback denominadas “Elogio-Minuto” e “Repreensão-minuto”. O “Elogio-Minuto” consiste em flagrar o funcionário “fazendo uma coisa certa” e então elogiá-lo. A metodologia do elogio é descrita em fases, nas quais inicialmente o gerente se aproxima e estabelece um contato com o funcionário, como por exemplo colocando a mão no ombro cordialmente. Na seqüência, olha nos olhos de seu subordinado e diz exatamente o que foi que o funcionário fez certo, explicando como se sentiu satisfeito pelo resultado (BLANCHARD; JOHNSON, 1981, P. 43).

Da mesma forma que a teoria exemplificada por BLANCHARD e JOHNSON (1981, p.55) apresenta o “Elogio-Minuto”, defende também a “Repreensão-Minuto”, que consiste em utilizar o mesmo método de aproximação, dessa vez para explicar ao funcionário o que ele fez errado e o sentimento que causou ao líder.

Os autores ainda destacam que é importante fazer primeiro a repreensão e depois destacar um ponto forte do colaborador, assim a impressão final que o funcionário terá é de que ele é valorizado, mas realizou uma tarefa de forma insatisfatória e precisa melhorar. Segundo os autores, inverter essa ordem, elogiando primeiramente para depois repreender, fará com que o colaborador esqueça do elogio assim que receber a repreensão, e na seqüência da conversa, ele dedicará seus esforços para culpar sua liderança pelo seu sentimento de fracasso, ao invés de pensar em como deve melhorar e sentir-se agradecido pela possibilidade de crescimento.

MAXWELL (2007, p.241) também apóia a utilização do reforço positivo. Segundo ele, quando o líder surpreende o funcionário fazendo algo errado e o repreende, isso não tem poder positivo, uma vez que ele fica na defensiva, cria desculpas. Ao contrário, ao surpreendê-lo fazendo algo certo e aproveitar a oportunidade para reforçar a atitude por meio de um elogio, fará com que o funcionário tenha vontade de fazer melhor, utilize todo o seu potencial. O autor ainda acrescenta que essa não é uma tarefa fácil, "Se nossos pais e professores surpreendiam-nos fazendo algo, pode apostar que era algo errado". Ou seja, surpreender alguém fazendo algo certo vai contra a cultura que cultivamos desde a infância.

"Para recompensar os outros, o ponto de partida é o elogio", ainda segundo MAXWELL (2007, p.273). Este autor sugere uma técnica um pouco diferente do "Elogio-Minuto". Sugere que os elogios sejam feitos em público, e quanto mais importante for o público que presencia o feedback, mais valiosos são considerados os elogios. No entanto, antes de elogiar em público, o funcionário deve receber esse mesmo elogio em particular. Segundo ele, essa atitude dá caráter ao que está sendo dito, as pessoas sabem que o líder não está tentando manipular a equipe. Para motivar a utilização da técnica, MAXWELL ainda acrescenta uma citação de HORNSBY: "Não há problema em deixar aqueles que você lidera brilharem mais que você, pois, se eles brilharem o suficiente, irão refletir positivamente sobre você".

É necessário, porém, que o líder atente ao processo seguido por seu subordinado na tarefa pela qual será elogiado. Isso porque eventualmente um funcionário pode atingir o resultado correto de um modo totalmente errado, o que não irá agregar nada em seu desenvolvimento. O líder precisa estar atento para ter certeza que o a situação de fato está ensinando o que o profissional precisa

aprender, para então reforçar a atitude. “Cuidado com o que você recompensa, pois aquilo que é recompensado, é feito de novo” Não importa se a atitude recompensada foi positiva ou negativa (MAXWELL, 2007, p. 253; 272).

Para um diagnóstico mais preciso nessas situações, pode-se utilizar a metodologia sugerida por Genett (2006, p.65), a qual orienta que ao final de um projeto o líder questione seu funcionário sobre três aspectos: o que foi bem-sucedido, o que poderia ser melhorado e o que ambos aprenderam com a tarefa. As respostas a esses questionamentos apresentarão os pontos a serem aprimorados, reforça o crescimento já atingido e permite a visualização dos êxitos. O acompanhamento do desempenho é o que possibilitará um feedback consistente.

WILLIAMS (2005, p.32-33) afirma que existem cinco princípios básicos a respeito de feedback. É importante observar que este autor defende o feedback como ferramenta importante em qualquer tipo de relacionamento, não se restringindo apenas ao ambiente corporativo. Além disso, não foca apenas na comunicação verbal, como é possível compreender a partir de seus princípios, descritos a seguir:

1. “A qualidade de qualquer relação, seja profissional ou pessoal, depende da qualidade e da quantidade de feedback que cada indivíduo recebe do outro”. Exemplifica que se o feedback for pobre a relação será igualmente pobre;
2. A cordialidade é um tipo fundamental de feedback. Desejar bom dia a um funcionário e perguntar como foi seu final de semana é um feedback de grande valor para a maioria das pessoas, mas ignorado por muitos executivos e gerentes;
3. O contato visual é um tipo de feedback e não fazê-lo é como dizer “Você não é importante o bastante para que eu perca meu tempo olhando para você”
4. As pessoas têm diferentes necessidades de feedback. Algumas são de “manutenção alta”, demandando mais feedback do que outras. O autor destaca que em relação a esse perfil de funcionário é comum o gestor evitar dar feedback, temendo que o subordinado fique cada vez mais dependente dessa ferramenta, no entanto, essa medida tende na verdade a piorar a situação;
5. “Sonegar feedback a alguém é uma espécie de castigo psicológico (...) Justamente por ser tão doloroso ao ser negado, o feedback pode ser também muito poderoso, quando aplicado de forma apropriada”.

O modelo de WILLIAMS (2005, p. 51 - 52) faz uma metáfora da motivação humana com um balde. Para ele, cada pessoa tem um “balde de feedback” e os baldes possuem furos, causados por motivos internos (limitações impostas pelas convicções do próprio indivíduo) e externos (amigos, família, chefes, e outros que o cercam). Por esses furos “escapam” os feedbacks recebidos há mais tempo, ou menos relevantes escapam, eles são esquecidos ou perdem seu valor pela falta de novas afirmações que o confirmem.

Assim, para uma pessoa estar sempre motivada, precisa receber feedback constantemente, ou seja, as pessoas devem estar sempre “enchendo seu balde”. Como as pessoas têm diferentes necessidades no que diz respeito a feedback, nesse contexto, alguns baldes tem mais “furos” do que os outros, sendo necessária maior ou menor frequência de feedback. Há quatro tipos de feedback, representados no esquema:

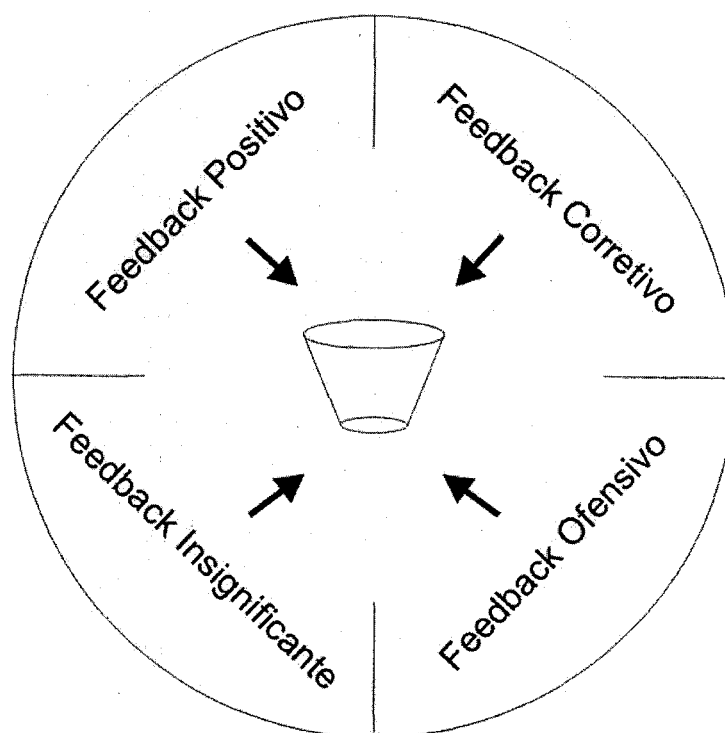


Figura 2 – Balde de feedback. Fonte: WILLIAMS (2005, p. 51)

Feedback Positivo: Tem a função de reforçar um comportamento que deve ser repetido. Ao verificar um comportamento que deve ser repetido, deve-se fazer um “depósito bem forte e positivo no balde de feedback”;

Feedback Corretivo: Tem o objetivo de mudar um comportamento indesejável. É um desafio realizar esse tipo de feedback sem acabar ocasionando um feedback ofensivo. É uma técnica que exige treino;

Feedback Insignificante: “É tão vago ou genérico que a pessoa que o recebe não tem certeza de seu propósito”. Quem oferece esse tipo de feedback, espera ter um grande retorno positivo, mas não consegue obter qualquer retorno, uma vez que seus motivos não foram compreendidos pelo ouvinte;

Feedback Ofensivo: Define todos os demais tipos de feedback que não se encaixam nas categorias anteriores. Gera resultado negativo.

O autor acrescenta ainda que o tipo de feedback escolhido determina a resposta que será obtida do ouvinte.

É importante, no entanto, ressaltar a necessidade de uma análise equilibrada por parte do líder antes de realizar o feedback. Isso porque o gestor não passa de um ser humano, com limitações, como afirmado por BERNARDIN E CARDY apud CLEGG et al (2004, p. 49) ao escreverem que “Obstáculos para a exatidão em avaliação de desempenho são atribuídos em parte a limitações da capacidade processadora humana”. Para garantir um retorno justo ao funcionário, é prudente ao líder que compreenda dos fatos que realmente comprovem o comportamento que desejam reforçar ou corrigir.

De forma simplificada, pode-se reforçar a necessidade de feedback com a afirmação “As pessoas não conseguem ler pensamentos, portanto não é justo esperar que elas saibam o que você está pensando” (BLANCHARD; FOWLER; HAWKINS, 2007, p.33).

2.4. O EFEITO DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO

Motivar um indivíduo é fazer com que ele tenha vontade de participar com o máximo de seu potencial em uma atividade. Hunter (2004, P.109) afirma que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe, acrescentando que motivar é influenciar e inspirar à ação.

Segundo Hunter (2004, P.111), muitas pessoas consideram os estudos sobre motivação uma compilação de obviedades, porém, a maioria das empresas não se esforçam para atender as necessidades e motivações das pessoas. Sua afirmação é apoiada na pesquisa de Gerald Graham, que descobriu que o estimulante

profissional mais poderoso é o elogio – público e por escrito – por parte dos gerentes.

Outra pesquisa citada por Hunter (2004, P.109) é a de Frederick Herzberg, que estudando o tema “Motivação de comportamento no trabalho” classificou os resultados como gratificadores ou motivadores. Na primeira categoria ficaram os salários, benefícios, condições de trabalho e outros elementos básicos de segurança e higiene. A equipe de Herzberg concluiu que o simples aumento de um item gratificador, quando o funcionário já está satisfeito não o motiva a se esforçar mais em seu trabalho, diferente dos estímulos motivadores, tais como: reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego. Segundo Herzberg, o aumento de um desses itens faz com que as pessoas se superem.

Considerando essa pesquisa, pode-se considerar a comunicação como um elemento de grande valor para o líder que deseja motivar seus funcionários. Destacando que a comunicação não consiste apenas na emissão de idéias, mas na troca de idéias. BURNS apud MAXWELL (2008, p.67) explica que “o que as pessoas mais desejam é ser ouvidas, respeitadas e compreendidas. A partir do momento que elas percebem que estão sendo compreendidas, sentem-se mais motivadas para entender o seu ponto de vista.”

Escutar pressupõe uma atitude em relação as pessoas. As habilidades de escuta são cruciais no desenvolvimento de relacionamentos saudáveis. Se o líder utilizar a escuta empática, conseguirá se colocar no lugar dos outros e “ver como eles vêem, sentir como eles sentem”. A técnica exige muita disciplina e um ambiente sem barulho ou distração para que seja possível prestar atenção ao que será dito (HUNTER, 2004, P.65; 66).

Motivação é um componente importante da liderança. Como as ações humanas são impulsionadas pelas conseqüências do comportamento, quando alguém é recompensado por ter agido de determinada forma, a tendência é repetir a ação. Já quando o comportamento é punido ou ignorado, ele tende a cessar (HUNTER, 2004, P.107).

MAXWELL (2007, p.241) também coloca o elogio como um elemento motivador ao afirmar que elogiar um funcionário ao surpreende-lo fazendo algo certo ajuda faz com que ele acredite em si mesmo. Quem acredita mais em si mesmo fica apto a assumir novos desafios e superar seus próprios resultados.

Ao usar toda ferramenta à sua disposição para recompensar as pessoas de sua equipe, o líder não só as inspira a agir corretamente na organização, mas também a trabalhar com mais afinco e se sentirem melhores em relação ao que fazem. Recompensar os resultados faz com que o líder seja mais eficiente – e mais influente (MAXWELL, 2007, P.273).

CONCLUSÕES FINAIS

Com base nesta pesquisa, é possível concluir que a utilização da comunicação como ferramenta para alcance de melhor desempenho por parte dos funcionários tende a trazer resultados superiores para a equipe, para o líder e como consequência para a organização.

A contradição existente quando comparadas as afirmações de HUNTER (2004, p.110) “Estudos recentes mostram um nítido contraste entre o que os gerentes percebem como sendo mais importante para os funcionários e o que de fato é mais valioso para eles” e de Tjosvold, apud P46 – CLEGG et al (2004, p. 46) “A evidência sugere que a crença sobre a causa do desempenho de um subordinado afeta a escolha de ações de supervisão” reforça a importância do alinhamento entre funcionário. Sintetizando, seria o mesmo que dizer que os líderes não sabem o que é importante para os funcionários, e é baseado nesse conhecimento que tomam as decisões. Isso não faz nenhum sentido! Decisões tomadas com base em fatos inconsistentes ou a partir de informações incompletas têm grande probabilidade de causar problemas.

Para ilustrar a questão, apresento uma metáfora. Para alguns teóricos, a metáfora liga conceitos abstratos a coisas concretas (Ortony, apud CLEGG et al); para outros, une o desconhecido ao familiar (Hawkes apud CLEGG et al). “Elas delineiam a maneira como vemos o mundo e como lhe atribuímos sentido – orientando nossa percepção, conceituação e entendimento de uma coisa, à luz de outra” (CLEGG et al, 2004, p. 80 - 81). Assim, é possível exemplificar a divergência de forma mais concreta:

Um gerente, ao analisar o comportamento de sua equipe, percebe que um de seus funcionários tem entrado no trabalho sempre com atraso. Insatisfeito com a pouca importância dada à pontualidade pelo funcionário, o gerente o repreende, buscando assim, restaurar a disciplina de sua equipe.

O funcionário por sua vez, sente-se frustrado por ser chamado a atenção a respeito justamente em relação a um quesito que sempre valorizou, a pontualidade, e ao mesmo tempo desvalorizado por perceber que o gestor não se preocupou em conhecer seus sérios problemas pessoais, que eram a verdadeira causa de seus atrasos.

Cada fato pode ter diferentes pontos de vista, e um líder que não se esforça para compreendê-los perde uma grande oportunidade de interagir com a equipe, compreender a situação em questão, auxiliar seu funcionário e se desenvolver nesse processo, visto que essas ocasiões também podem oferecer uma oportunidade de aprendizado e troca de conhecimentos.

As equipes que não contam com um líder comunicativo, ou cujo líder é incoerente na comparação comunicação verbal versus comunicação não verbal tendem a ficar abaixo de seu potencial.

Assim como o líder precisa entender os pensamentos e expectativas de seu funcionário, este também precisa estar alinhado com as expectativas de seu líder, uma vez que ele não terá qualquer interesse em melhorar seu desempenho se acreditar que já está fazendo o que a empresa espera dele. Com os objetivos formalmente comunicados, a mensagem fica clara e ambos podem esperar resultados superiores da experiência.

Igualmente importante é o feedback a respeito das atividades executadas. O funcionário precisa ser informado sobre como seu desempenho está sendo visto.

Se o trabalho superou as expectativas, ele precisa saber para sentir-se reconhecido e motivado a continuar investindo seus esforços em busca de resultados ainda melhores. Os líderes precisam aprender a elogiar o que é feito certo, visto que isso não é uma atitude natural, e lutar contra o pensamento coletivo que diz que as pessoas são pagas para fazer o certo. Afinal, elas também não são pagas para superar as expectativas, mas quando o fazem, todos saem ganhando.

Já quando o trabalho fica abaixo da expectativa, o líder precisa se esforçar ainda mais. Isso porque se não é natural elogiar um funcionário, que é algo que tende a causar sentimentos positivos, informá-lo de que seu desempenho não atingiu os níveis desejados pode ser ainda mais difícil. É nesse tipo de ocasião que se torna ainda mais importante conhecer o subordinado e seus objetivos, pois o feedback corretivo é o que pode apontar o que deve ser melhorado para que aproximá-lo de seus ideais.

Utilizar o feedback corretivo é um sinal de respeito com o funcionário que está abaixo da expectativa e também com os demais colegas. Isso porque ao ignorar um desempenho ruim, o líder engana o funcionário. Este acredita estar fazendo um bom trabalho, porque ninguém nunca lhe diz o contrário, e com isso confia que com o tempo terá reconhecimento e crescimento, o que não irá ocorrer se mantiver o

comportamento. Já os colegas podem estar percebendo o desempenho ruim e, vendo que não há ação corretiva, acabam sendo desmotivados. Portanto, pode-se dizer que evitar o feedback corretivo tende a afetar negativamente aqueles que fazem um bom trabalho. HUNTER (2004, p.68) cita uma frase do general reformado Colin Powell, ex-secretário de Estado dos Estados Unidos que comenta esse tipo de situação: "Ironicamente, ao protelar as decisões difíceis, ao tentar não deixar ninguém irritado, ao tratar todos 'bem', independente de suas contribuições, você faz com que as únicas pessoas irritadas na empresa sejam as mais criativas e produtivas" (HUNTER, 2004, P. 68).

Todas as pessoas têm suas opiniões, independente se expressam verbalmente ou não. Deixar de conversar sobre determinados assuntos ou atitudes não trará benefícios, muito pelo contrário, limitará a visão que os envolvidos têm do problema devido a falta de interação.

Hunter (2004, P.96-97) afirma que após de anos dando treinamentos sobre liderança em empresas, percebeu a necessidade do envolvimento da alta direção das empresas, comprando a idéia de novos conceitos de liderança para que os gestores se sentissem motivados a mudar seu estilo. Portanto, se o fator motivacional e a possibilidade de aumento do desempenho não forem suficientes para convencer o líder a adotar métodos mais eficientes de comunicação, há ainda as questões financeiras, que interessam a qualquer empresa:

Redução da probabilidade de ações trabalhistas, pois segundo HUNTER (2004, p. 113) as questões trabalhistas estão sempre ligadas a problemas de relacionamento. Os funcionários apontam o dinheiro como causa de insatisfação, mas isso porque este é o fator concreto em que podem se apoiar, deixando de lado as questões morais, que são as verdadeiras razões de sua insatisfação.

Outro benefício é que o feedback, quando aplicado corretamente, desenvolve o funcionário tanto quanto ou mais que um treinamento, só que custa muito mais barato. Ainda segundo HUNTER (2004), 90% do valor investido em treinamentos nos Estados Unidos é jogado fora, pois as pessoas não colocam em prática o que lhes foi ensinado. A comunicação entre líder e subordinado é pessoal e intransferível, não pode ser ignorada, exigindo uma mudança de atitude que traga evolução.

A utilização da comunicação como ferramenta para a gestão de equipes é boa para o funcionário, que pode atingir resultados superiores, é ótima para o líder

que ganha uma equipe mais eficaz, e é ainda melhor para a empresa, que sai ganhando em todos os aspectos.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Kenneth; SPENCER, Johnson. **O Gerente Minuto** – Como tomar decisões rápidas. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1981.

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, DREA. **Liderança e o Gerente Minuto** – Como aumentar a eficiência através da liderança situacional. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BLANCHARD, Ken; FOWLER, Susan; HAWKINS, Laurence. **Autoliderança e O Gerente Minuto**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

GENETT, Donna M. **O poder de delegar**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor** – Os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. 6ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, John C. **O líder 360º** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem!** – Uma história sobre a importância de dar e receber feedback. 3ªed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacional. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.