

O papel da gestão: feedback e diálogo para melhorar resultados de negócios

Fernanda Moura

Chief Executive Officer (CEO) é um dos nomes dado ao profissional que ocupa o cargo executivo de mais alta liderança nas organizações. Sua função demanda visão estratégica do negócio, portanto, no contexto da comunicação com empregados, tem um relevante papel no sentido de fazer a diferença na organização e transformá-la. Pela natureza de sua função, este profissional e seu discurso, normalmente, têm alta credibilidade entre os empregados.

Para cumprir a tarefa de envolver os empregados nos objetivos de negócio, precisa ser um líder inspirador e visionário, uma vez que é responsável por grandes decisões, e também por ter uma voz mais ativa e mais eficaz perante os empregados. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), a comunicação da liderança é a grande responsável por construir confiança nas organizações.

É por meio dessa relação de confiança, que envolve os empregados nos objetivos de negócio, que a organização poderá buscar o engajamento, definido por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) como

a disposição contínua dos empregados em alcançar um objetivo comum à organização [...]. Engajamento é uma qualidade que movimenta as pessoas a alinharem seus interesses pessoais aos da empresa, na forma de ações práticas e não somente de um estado de espírito (CARRAMENHA, CAPELANO & MANSI, 2013, p.122)

Assim, podemos afirmar que um empregado engajado tende a ser mais produtivo, e também que ele não exercerá de forma efetiva sua função se realmente não acreditar no que faz e nos resultados que pode gerar. “Pessoas engajadas são mais produtivas, melhoram sua capacidade de inovação e estão mais dispostas a superar barreiras iniciais para alcançar objetivos maiores” (MANSI, 2015)

Diálogo e feedback, meios essenciais para gerar engajamento

A maioria dos empregados sente falta de um diálogo aberto com seu superior. Esse diálogo não precisa, necessariamente, acontecer apenas com hora e dia marcados, em momentos formais. Segundo Viviane Regina Mansi, “A maioria das pessoas se sente mais confortável em ter um diálogo com o chefe informalmente, especialmente se for contínuo”, disse a autora em uma das aulas de Comunicação para líderes e empregados, no curso de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero.

É realmente necessário que um líder seja sempre aberto para conversar com as pessoas do seu time. O diálogo e o feedback são ferramentas que contribuem com a qualidade do ambiente de trabalho e com a satisfação das pessoas em fazerem parte da empresa.

Diálogo e feedback precisam ser feitos de forma cautelosa – o como pode fazer toda a diferença. Identificar as causas de uma má performance, por exemplo, pode contribuir para que o empregado se recupere e volte a produzir.

Na empresa em que trabalho, pude acompanhar de perto um caso dessa natureza. Por meio do diálogo, o líder entendeu o motivo pelo qual o rendimento do funcionário tinha caído, e assim soube que problemas pessoais estavam trazendo preocupações e drenando a atenção. Dessa forma, o líder pode compreender o momento delicado pelo

qual o funcionário estava passando, e assim deu um total suporte. A

Algo que é bem pertinente ressaltar é a maneira como o líder dá o feedback. Mesmo que o funcionário esteja com problemas, como foi o caso acima citado, é necessário tomar cuidado, porque em vez de engajar o funcionário, o efeito pode ser contrário. A literatura, em geral, sugere que uma conversa comece com o reforço dos pontos fortes, e então aborde, construtivamente, pontos que podem ser melhorados. O ideal é evitar opiniões, e ilustrar situações com fatos concretos. Também se sugere que o líder motive que o próprio funcionário dê sugestões de como pode melhorar os comportamentos ou competências apontados. Em outras palavras, o feedback é um momento de falar, mas também é um momento de ouvir.

Segundo Gomes de Matos (2004), “A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta”.

Outro exemplo prático que eu posso mencionar, é o caso de um funcionário com dificuldade de cumprir uma meta. O diretor de vendas decidiu se aproximar do time, fazer uma reunião de feedback toda a segunda-feira com toda a equipe para que todos possam mostrar os seus resultados parciais e também falar sobre como foi a semana anterior. Nessa reunião de acompanhamento, o diretor já fala dos pontos que a equipe como um todo melhorou e quais pontos eles devem prestar mais atenção e melhorar para a próxima semana. E, por fim, ele adotou um sistema de gestão à vista, em que todos possam compartilhar suas estratégias de vendas. Isso gerou uma leve e saudável competição no setor, e o resultado prático foi o aumento das vendas, além de estarem engajados pelo feedback semanal.

A empresa em questão é do ramo de tecnologia e lida muito com entregas digitais. O diálogo precisa desse toque humano, mesmo estando num ambiente cheio de aplicativos, que nos ajudam muito e que revolucionaram o mundo de alguns anos para cá, mas que não solucionam, em si, questões relacionadas à comunicação.

É necessária proximidade da gestão para que gere um engajamento e para que o funcionário realmente se sinta importante, como de fato ele é para a empresa.

Segundo Mansi (2015), “pessoas engajadas são mais produtivas, melhoram sua capacidade de inovação e estão mais dispostas a superar barreiras iniciais para alcançar objetivos maiores.”

Considerações finais

O presente artigo, escrito a partir de uma experiência pessoal, teve como objetivo abordar a importância da comunicação com a liderança, abordando de forma clara e objetiva tópicos relevantes com o auxílio de grandes autores, e também para inspirar pessoas a se tornarem líderes melhores.

Referências

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. In House, 2013.

GOMES DE MATOS, Gustavo. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Campus, 2004.

MANSI, Viviane Regina Mansi. Diálogos para engajar e comprometer. **Harvard Business Review Brasil**. 2015. Harvard Business Review Brasil Onpoint, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 62-66