

**Os meios pela qual a
comunicação de liderança
pode transformar
cenários dentro das
empresas**

Fernanda Marques Costa Sandes

Esse artigo busca colocar em foco a importância da comunicação entre líderes e liderados com o objetivo de aumentar o engajamento e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados para as organizações. Através da comunicação clara, do feedback e do incentivo a treinamentos e aperfeiçoamentos, o líder pode, e deve, motivar os empregados e fazer com que vejam sentido em buscar não só as metas propostas pela organização como também o melhor a ser entregue.

A comunicação interna não faz milagre

Muitos dos líderes se questionam sobre a eficácia da área de comunicação interna quando erros acontecem nas atividades rotineiras dos colaboradores. O pensamento recorrente é: “Se já comunicamos tantas vezes, porque o processo continua sendo realizado de forma errada?” De acordo com HAMMER, citado por SOUZA (2010, p. 39),

os resultados das empresas não são repletos de erros porque as pessoas realizam suas tarefas de forma imprecisa, mas, sim, porque elas não entendem as instruções do supervisor ou interpretam equivocadamente as informações provenientes de seus colegas de trabalho.” Aos líderes falta perguntar-se “será que eu estou sendo claro quando explico o processo? Todos da equipe sabem explicar a terceiros como o processo deve ser realizado?”

Para o empregado, é imprescindível saber o que se espera das tarefas que ele é solicitado a fazer diariamente. É importante que o líder faça com que seu liderado veja sentido no que faz e que se mostre presente, no “mesmo barco”, buscando, juntos, os resultados pretendidos. Segundo SOUZA (2010, p. 49), “os líderes se preocupam em montar seus projetos, traçar estratégias, fazer planos, mas não se preocupam em informar e educar seus empregados adequadamente para que eles participem do processo e busquem em conjunto os resultados pretendidos”.

Além disso, muitos líderes acabam acreditando que a área específica é a única responsável por fazer a comunicação acontecer. A ideia de “comunicou, está comunicado” demonstra, de acordo com SOUZA (2010, p. 34), “um estilo de gerenciamento que não dá abertura para o feedback e tampouco para o embate de ideias que possibilitam saber se as pessoas entenderam ou não o que lhes foi apresentado e se elas concordam ou discordam do que lhes foi proposto”. A comunicação é uma ação compartilhada, em que todos devem interagir e criar símbolos, saberes e significados, e não apenas um processo de transmissão de mensagens através dos tantos veículos de comunicação que a empresa possui.

Direto e reto: o discurso do líder

Para evitar desentendimentos, é importante que o líder seja claro em sua fala. Voltaire, filósofo iluminista francês, nos atenta a equalizar o significado das palavras, termos, expressões, conceitos e repertórios entre líder e liderado. Ele dizia que a boa comunicação só funciona com base no diálogo e no entendimento.

Ser direto não significa ser grosseiro ou falar de forma petulante, mas sim, segundo SOUZA (2010, p. 17), “comunicar suas ideias de forma clara, objetiva e inteligente e, com elas, motivar equipes, resolver problemas, aparar arestas e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho nas organizações”.

Além de ser claro, é importante que o líder realize a comunicação de forma sistêmica e continuada, contribuindo para o crescimento das pessoas e para a obtenção dos resultados esperados pela organização.

Quando a comunicação não é realizada de forma verdadeiramente esclarecedora e empática, o liderado acaba não satisfeito com o discurso que obtém de seu líder e, conseqüentemente, a comunicação torna-se uma barreira entre esses dois indivíduos, como nos mostra KUNSCH (2002, p. 162), quando diz que “as comunicações incompletas e parciais constituem mais uma barreira na comunicação organizacional. São encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas”.

Nesse contexto, a comunicação face a face é a grande aliada no momento de tornar comum um conhecimento ou informação. Isso porque, ao mesmo tempo em que o gestor fala, ele consegue observar, ouvir e compreender sua equipe, analisar e priorizar as informações recebidas. Comunicando pessoalmente

determinados assuntos, o líder elimina certas barreiras da comunicação e consegue com mais facilidade ser claro e objetivo, além de mostrar-se aberto às opiniões de todo o grupo. Segundo SOUZA (2010, p. 38), o que acaba acontecendo é que os líderes “se preocupam muito pouco em comunicar o assunto para os empregados, em envolvê-los no processo e em conhecer suas críticas e opiniões para obter comprometimento.” Isso acontece porque “falta preparação dos gestores para promover a comunicação com suas equipes; ainda são muitas empresas que não perceberam concretamente que estamos na era da informação (SOUZA, 2010, p. 38)”.

Comprometimento e engajamento nascem de dentro?

O comprometimento parte da premissa de que o empregado é consciente sobre seu compromisso e que cumpre com seus papéis e responsabilidades. Já o engajamento acontece quando o empregado está envolvido e há conexão emocional com o que faz e com as pessoas que se relaciona.

Para REEVE (2006), o comprometimento ocorre quando as pessoas se sentem pessoal e emocionalmente ligadas à organização, têm orgulho em recomendar a organização como um bom local de trabalho; obtêm mais do que apenas salários e estão ligadas às recompensas intrínsecas e sentem uma ligação forte com os valores, a postura ética, as ações que a organização toma e a forma como desenvolve suas propostas. Ainda segundo REEVE (2006, p. 193), “motivação é o impulso interno que leva o indivíduo à ação”. Sendo o impulso interno, como o líder influencia na motivação de seu liderado?

Parece simples, mas por meio da comunicação o líder pode motivar os empregados. Pensando em responder a questão “Como motivar os entediados empregados de hoje?”, a HSM Management publicou em 1997 um levantamento junto aos maiores gurus americanos da motivação incluindo autores, teóricos, consultores e especialistas em treinamento, que resultou numa lista dos 20 melhores fatores de motivação de empregados. Interessante observar que oito abordam puramente a comunicação entre o líder e o liderado.

1. Passar as informações necessárias para a realização de um bom trabalho
2. Dar feedback regular às demandas de informação da equipe e verificar se as informações foram entendidas
3. Solicitar ideias e envolver a equipe em decisões sobre suas funções
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que motiva
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de um tempo livre
7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito
8. Reconhecer o poder de sua presença física na gestão da área
9. Enviar mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem feito
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar
13. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar melhor o trabalho
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários; usar o desempenho como base para a promoção
15. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários
16. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo
17. Estimular o sentido de comunidade

18. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem
19. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes, o que inclui a participação nos resultados
20. Utilizar corretamente a comunicação escrita

Motivar a aprender

Segundo SOUZA (2010, p. 17), “o papel do gestor é de educador e motivador. É papel dele desenvolver equipes multifuncionais, engajadas e ágeis, capazes de absorver rapidamente novas tecnologias e conhecimentos e gerar riqueza para a sociedade e valor para os stakeholders.” Motivar seus liderados a participarem de treinamentos e formações subsidiadas ou incentivadas pela organização é papel do líder educador. Tornar-se exemplo também é importante, visto que um empregado não dará importância para a sala de aula se seu gestor também não dá.

Novamente o tema de comunicação aparece para que o líder desempenhe um bom papel de educador. Ainda segundo SOUZA (2010, p. 19),

o líder tem que ensinar sua equipe a ‘aprender a desaprender’ e, principalmente, a aprender a desaprender para absorver, adaptar e recriar novas tecnologias de produção e gestão. (...) A principal estratégia para o sucesso entre a liderança e suas equipes é o diálogo.

Esse diálogo pode ou não ser feito por meio da comunicação, mas é preciso que seja feito. Dar a devida importância aos estudos de maneira a formar profissionais mais capacitados e preparados para o mundo que vemos em transformação é, sem dúvida, algo que impactará diretamente na formação da equipe desse líder e nos resultados da organização.

Considerações finais

Ser líder não é fácil. Além de todas as competências organizacionais e administrativas que de fato o gestor necessita possuir para desempenhar seu papel e trazer resultados à organização, a competência de Comunicação e Gestão de Pessoas é imprescindível para que possa, de fato, realizar um trabalho completo.

Gerir uma equipe, seja de duas ou 50 pessoas, requer, em suas proporções, tempo e alma. Saber particularidades de cada liderado, como falar, como se portar e como motivar e engajar cada um é um desafio diário. Não importa quanto de experiência o gestor tenha, ele nunca saberá o que o espera quando uma nova equipe for designada a ele. Novas pessoas, novos mundos e novos olhos nos olhos devem acontecer para que alcancem os resultados esperados.

Cabe ao líder saber que comunicar é muito mais do que veicular um processo no jornal interno e, sim, disseminar boas práticas pessoalmente; que falar mais firme e impor autoridade pode ser feito de forma empática; que é possível comprometer e engajar seus liderados através de seus exemplos e forma de se comunicar, melhorando resultados e aumentando o orgulho de pertencer, e que ensinar é muito mais do que informar ao liderado de que ele participará de um treinamento e “perderá um dia de trabalho” e, sim, motivá-lo a aprender e crescer profissionalmente sempre que a organização der a ele essa oportunidade.

Nesse contexto, o papel da Comunicação Interna nas organizações é de apoiar esses líderes, cada dia mais atarefados com a corrida pelo atingimento de metas e gerenciamento do negócio e cada vez menos preparados para assumirem a comunicação como uma competência gerencial vital. Cabe à Comunicação o papel de consultoria, com o objetivo de mostrar a esses líderes que, de fato, a comunicação, mesmo em atividades rotineiras, como o feedback ou uma conversa informal sobre os rumos da organização, tem o poder de transformar pessoas e resultados.

Referências

- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2002
- REEVE, J. Motivação e Emoção (L.A. Ponte & S. Machado, Trad.). Rio de Janeiro: LTC, 2006
- SOUZA, José Eustáquio Oliveira. O Gerente Comunicador. Um guia prático da Comunicação Gerencial. São Paulo: Aberje Editorial, 2010
- MUNHOZ, Antonio Siemsen. Educação corporativa. Desafio para o século XXI. Curitiba: Editora InterSaberes, 2015