

## Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe

**Autoria:** Micheline Gomes de Moraes, Maria Laetitia Corrêa

### Resumo

Trata-se de uma pesquisa em uma empresa de tecnologia da informação, objetivando identificar as competências comunicativas dos gestores que mobilizam as equipes no sentido de gerar resultados para a organização. O estudo de caso abrangeu quatro equipes de trabalho e seus respectivos gerentes e coordenadores. Na pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes e coordenadores, associadas à “técnica do desenho projetivo”, no total de sete entrevistas, realizando-se ainda grupos de focos com as equipes de trabalho, envolvendo 36 funcionários, submetendo-se os dados à análise de conteúdo. Os resultados confirmam que a comunicação dos gestores tem influência significativa nos resultados das equipes, mas com alcance diferenciado no que se refere aos diferentes níveis de gestão, ou seja, a comunicação dos coordenadores tem tido influência satisfatória no desempenho das equipes, mas apenas no nível tático-operacional. Quanto aos gerentes, o processo de comunicação tem tido condução insatisfatória, tanto nas dimensões tático-operacionais, como em nível estratégico. O desenvolvimento das competências comunicativas dos líderes demanda uma intervenção multidisciplinar.

### 1. Introdução

A economia globalizada impõe desafios e obriga as organizações a se adequarem às mudanças que ocorrem em ritmo acelerado. Nesse contexto, inúmeros esforços têm sido realizados, no intuito de identificar e desenvolver as competências necessárias à gestão empresarial, dentre elas as competências comunicativas do líder/gestor. Rego (1991, p. 51) entende que “a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade e muitos problemas organizacionais têm origem na questão da comunicação”.

No que diz respeito ao aspecto individual, a comunicação eficaz tornou-se uma exigência no mercado de trabalho. Gestores que se expressam de forma eficiente passam a representar um diferencial competitivo da organização. Para Penteado (1987), saber comunicar-se com os empregados é condição *sine qua non* de liderança, visto que a capacidade de liderar pode também ser definida como a capacidade de se comunicar bem.

O objetivo central da pesquisa foi identificar as competências comunicativas desenvolvidas pelo líder/gestor, em relação à sua equipe, que geram resultados para a organização. Para atingi-lo, buscou-se cumprir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar equipes de trabalho com diferentes níveis de desempenho organizacional.
- Identificar e analisar as situações de comunicação entre líder(es)/gestor(es) e funcionários dentro das equipes pesquisadas.
- Identificar as percepções dos funcionários acerca das competências comunicativas de seu (s) líder(es)/gestor(es) e do seu impacto na performance da equipe.
- Identificar a percepção dos líderes/gestores de suas competências comunicativas consideradas eficazes na obtenção de resultados da equipe.

Ao definir o escopo da pesquisa, impôs-se considerar a interligação, a conexão entre diversas dimensões organizacionais que são estudadas, frequentemente, de forma isolada: a comunicação empresarial, a liderança e o desempenho organizacional e buscar as suas interseções, para se alcançar os objetivos desta pesquisa.

## 2. Comunicação empresarial

Segundo Casado (2002, p.272-273),

nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. São também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas.

A inserção de novas tecnologias de informação e comunicação permite um fluxo mais rápido e econômico da informação, entre os diferentes públicos da empresa. Em 1967, editores de jornais e revistas de empresa fundaram a ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), que contribuiu decisivamente para o aperfeiçoamento das publicações empresariais e para o desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil.

Bueno (2003) destaca que, na década de 70, os profissionais da área de comunicação começam a fazer parte das organizações. A maioria das empresas privadas de médio e grande porte criou áreas de comunicação ou recrutou profissionais para desempenharem atividades específicas. Já nos anos 80, com a reabertura política no Brasil e o início do processo de democratização, a comunicação, no âmbito interno das organizações, tornou-se realmente expressiva.

Na segunda metade da década de 80, a empresa Rhodia torna pública sua Política de Comunicação Social. Foi uma iniciativa pioneira no mercado. Tal fato influenciou outras organizações e posicionou a Comunicação Empresarial como fundamental no processo de tomada de decisões. Nos anos 90, essa comunicação passou a ser estratégica para as organizações, tornando-se um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2003, p. 7-8).

O objetivo da comunicação empresarial é, além da rentabilidade e produtividade, fazer com que seus públicos se sintam parte da organização. O público interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios. Atualmente, são utilizados internamente diversos meios de comunicação como murais, jornais, revistas, folhetos, comunicação face-a-face, além das novas tecnologias, tais como *Internet*, *Intranet*, correio eletrônico, videoconferências e programas de TV. Esses meios transpõem barreiras entre funcionários de diferentes setores, agilizam os processos internos e externos, facilitam o contato com o público externo, reduzem custos e disseminam a estratégia das organizações.

A diversidade de canais de comunicação à disposição das empresas tem, muitas vezes, substituído o contato pessoal, ocultando a riqueza da comunicação face-a-face. Pela escassez de tempo, muitos gestores confiam na eficiência de memorandos escritos, e-mails e *intranet*. Porém, nem sempre essa economia de tempo resulta numa comunicação eficaz, principalmente, no que diz respeito ao impacto desejado sobre o receptor (REGO, 2002, p.58).

Grupos de discussão e demais atividades, envolvendo o contato direto entre as pessoas, devem ser promovidos pelos gestores, regularmente, a fim de que o fluxo de comunicação seja efetivo. Para isso, é necessário que o comunicador possua uma série de requisitos, entre os quais clareza, concisão, bom vocabulário, gramática correta, coesão e coerência (ROBINS, 2002, p.287).

Em 1987, a *International Organization for Standardization* (ISO) criou normas relacionadas a sistemas de gerenciamento da produção e de atendimento às exigências do cliente, responsáveis por garantir a qualidade nas empresas. A partir da ISO 2000 e 2001, a comunicação tornou-se um dos critérios de avaliação, para que as organizações obtivessem a certificação ISO.

Nesta pesquisa foi dada ênfase à comunicação face-a-face entre gestor/líder e seus funcionários, no âmbito da comunicação administrativa e interna. Entendendo-se a comunicação como competência do gestor/líder, cabe a este não apenas repassar as informações para a sua equipe, mas fazer com que essas se transformem em conhecimento e gerem comprometimento e resultados para a organização.

Gramigna (2002, p.19, 20) refere-se à competência de comunicação e de interação como a “capacidade de interagir com as pessoas, com facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, apresentando coerência e clareza na transmissão e argumentação”. Dentro dessa competência, destacam-se:

- 1) Os conhecimentos: dos processos de comunicação, das técnicas de expressão verbal, dos meios de comunicação disponíveis na empresa, das técnicas de *feedback*, da língua portuguesa e inglesa, além do auto-conhecimento.
- 2) As habilidades: comunicar de forma organizada e correta, argumentar, manter a equipe atualizada, saber ouvir, dar e receber *feedback*, estabelecer contatos com facilidade e objetividade, utilizar o tom de voz correto, usar termos adequados ao contexto, contornar situações conflitantes e interagir com as pessoas de maneira espontânea.
- 3) As atitudes: adotar postura de escuta e interesse, buscar informações, perguntar caso haja dúvidas, manter a equipe atualizada, esclarecer pontos de vista, ter otimismo, ter bom humor, reagir de forma natural aos *feedbacks*, ser flexível, receber e oferecer *feedback* com cortesia e respeito, possuir atitude ética e profissional, manter bom relacionamento, buscar aproximação com as pessoas, ajudar e cooperar.

Por outro lado, a comunicação dos líderes/gestores com os subordinados sofreu duas grandes inflexões nas últimas três décadas. A primeira delas se deve aos esforços de substituição do paradigma taylorista-fordista de administração, que contempla o que Zarifian (2001, p. 152) denomina de “comunicação zero”<sup>i</sup>, por modelos de gestão participativa, que levem a uma “comunicação autêntica”, ainda na concepção do mesmo autor:

Entendemos por comunicação autêntica, na atividade profissional, um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente (ZARIFIAN, 2001, p.165).

Outra inflexão importante diz respeito a uma mudança no macro-ambiente – o aumento da competição - que resultou em uma ênfase acentuada nas questões estratégicas, considerando-se particularmente as perspectivas de longo prazo das organizações, de forma complementar às considerações de rentabilidade no curto e médio prazos, que até então haviam predominado. Na perspectiva contemporânea, tão importante quanto a lucratividade imediata é a questão da sobrevivência da organização no médio e longo prazos. Tavares (2001, p.12) acentua que “as questões da sobrevivência e da competitividade são críticas por se darem em um ambiente de incerteza”<sup>ii</sup>.

Resultaram dessas duas inflexões no campo da comunicação interna às organizações, em especial a comunicação entre gestor/subordinados, duas ordens de preocupação. A primeira volta-se para o desenvolvimento das competências comunicativas dos líderes em relação às equipes de trabalho (e não mais aos indivíduos, apenas). A segunda contempla os níveis que esta comunicação deve focalizar: os níveis operacionais e táticos, que dizem respeito à eficiência no curto e médio prazos, por se voltar para as tarefas e os processos existentes, e o nível estratégico, que envolve a missão e os objetivos organizacionais, a visão da empresa, a integração dos processos, de modo a mobilizar o conjunto da organização na sua sobrevivência e, eventualmente, em sua expansão. Nesse sentido, pode-se falar em

“comunicação estratégica” como aquela que tem como foco central uma perspectiva de médio e longo prazos da empresa.

### 3. Liderança

Segundo Fleury (2003, p. 259),

a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Ao se observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

O líder tem que gerenciar a si próprio, conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando se estabelecem regras para os outros, mas quando se traçam regras para si próprio. Ao contrário do que muitos pensam, não está diretamente associada aos níveis hierárquicos mais altos da organização, pois pessoas de um mesmo grupo, instituição ou empresa podem exercê-la, independente do cargo que ocupam (DRUCKER, 1996).

O líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados. Dessa forma, a liderança pode ser considerada como um relacionamento de influência em duplo sentido. Em primeiro lugar, a liderança depende da aceitação do líder pelo grupo. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência exercido pelo líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Penteadó (1987) ressalta que o líder, além de ser o transmissor por excelência, deve trabalhar no sentido de estimular os membros da equipe a se comunicarem uns com os outros. Segundo Matsushita (1988), os gestores, principalmente os gerentes de médio escalão, devem encorajar o grupo de trabalho a falar. São eles que estão na melhor posição para criar uma atmosfera na qual o livre intercâmbio de informações é dado como certo.

Por outro lado, Asanome (2001) destaca que a questão da liderança de equipes tem-se tornado complexa devido à reestruturação quase contínua das atividades de muitas empresas, do crescimento da competição global, das mudanças demográficas na força de trabalho e das rápidas mudanças tecnológicas. Além de ter de lidar com os sobreviventes das reestruturações, os líderes estão implicados nas mudanças organizacionais e de cultura, que se estendem para além dos limites da empresa. Assim, o líder precisa compartilhar poder e informações, além de dirigir e ser dirigido por pessoas que, fisicamente, encontram-se em um lugar distante.

Asanome (2001) ainda afirma que a carência de liderança está evidente em toda a sociedade. Bolt (1996, p.171) observa que essa “crise de liderança é, na realidade, uma crise de desenvolvimento de liderança”, ou seja, os líderes “estão falhando na ação”. O último autor acredita que os principais fatores causadores dessa crise estão ligados ao treinamento e ao desenvolvimento dos líderes, sendo que os métodos tradicionais não acompanharam o ritmo das mudanças ocorridas e que as experiências e o desenvolvimento na função não produziram os líderes que as organizações precisam. Nesse sentido, é importante considerar que o desenvolvimento das competências de liderança, entre as quais as de comunicação, demandam uma abordagem multidisciplinar. Focalizar-se-á neste artigo a articulação entre os aportes da Administração e da Fonoaudiologia nesse processo.

#### 4. Desempenho organizacional

Soares e Ratton (1999, p. 96) definem o sistema de indicadores de desempenho como o conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho, nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Os indicadores de desempenho auxiliam no planejamento, gerenciamento e execução de ações. Fornecem aos empresários sinais de como a organização se encontra no ambiente, como seus funcionários gerenciam seus processos, quais os resultados obtidos e quais adversidades podem surgir a curto, médio e longo prazo. A resposta adequada de um sistema de medição de desempenho organizacional depende, entre outros fatores, da utilização de um conjunto de medidas, que traduzam as dimensões ou os critérios de desempenho.

Para Martins (1999), existe uma divisão temporal na formulação de sistemas de medição de desempenho. Antes da década de 90, os sistemas baseavam-se apenas em indicadores financeiros e de produtividade. Atualmente, os executivos, para obterem vantagem competitiva, necessitam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional. Segundo Olve; Roy e Wetter (2001, p. 15-16),

o ambiente financeiro em que as companhias de hoje fazem negócio coloca demandas novas e diferentes sobre o controle do gerenciamento e sobre os sistemas de controle que a organização usa. Durante os últimos 10 anos, o controle do gerenciamento tradicional tem sido criticado cada vez mais por fornecer informações distorcidas para a tomada de decisão, deixar de levar em consideração as exigências da organização, estimular o pensamento a curto prazo, ter uma posição secundária quanto às exigências do relatório financeiro, oferecer informações distorcidas para a destinação do custo e controle dos investimentos, fornecer informações abstratas aos empregados e dar pouca atenção ao ambiente do negócio.

A presente pesquisa se orientou, portanto, pelo entrecruzar desses aportes teóricos. Não se tratava de constatar e analisar como se dava apenas uma dessas dimensões – comunicação, liderança e desempenho - no âmbito das organizações, mas de entender as conexões entre elas, ou seja, verificar se a competência comunicativa, como um atributo da liderança, influencia no desempenho das equipes e, conseqüentemente, da organização.

#### 5. Percurso metodológico

O presente trabalho é um estudo de caso apoiado em pesquisa documental e em pesquisa de campo. Os dados coletados foram avaliados através de uma abordagem qualitativa. O objeto de estudo foi a Empresa de Tecnologia da Informação - TI, localizada em Belo Horizonte, cujo número de funcionários, até dezembro de 2006, era de 511, ou seja, uma empresa de grande porte.

Na pesquisa documental foram considerados os dados obtidos no site da empresa, os relatórios de desempenho e as análises do setor (CRUZ, 2000; MOREIRA, 2007). Na pesquisa de campo foram considerados três segmentos – gerentes, coordenadores e equipes – com escolha aleatória das unidades de observação: quatro gerências (G1, G2, G3, G4), quatro coordenações (C1, C2, C3, C4) e suas respectivas equipes (E1, E2, E3, E4).

O critério para se avaliar o desempenho das gerências foi definido com base nos indicadores (metas) fornecidos pela organização. Anualmente, diretoria, gerências e coordenações definem as metas a serem cumpridas, e, mensalmente, cada gerência e seus respectivos

coordenadores analisam o cumprimento dessas. Foram fornecidos os indicadores referentes ao ano de 2006, compostos por informações financeiras e operacionais, das quatro gerências pesquisadas.

As gerências analisadas possuem de duas a três coordenações. Foi escolhida, aleatoriamente, uma coordenação de cada gerência, para avaliação. O desempenho das coordenações foi determinado através do julgamento dos gerentes, que fizeram um *ranking* de suas coordenações conforme as metas cumpridas. Para a coleta de dados qualitativos foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, associadas à “técnica do desenho projetivo” com gerentes e coordenadores, e a realização de “grupos de foco” com as equipes.

A “técnica do desenho projetivo” utiliza recursos visuais como cartões, fotos, filmes, etc. Permite evitar respostas diretas e é utilizada para aprofundar informações sobre determinado grupo ou local (MINAYO 1993). Foram apresentadas 09 figuras aos gerentes e coordenadores (FIG.1), solicitando-se que escolhessem duas figuras que expressassem sua percepção acerca de sua comunicação com os membros da equipe. Com o uso dessa técnica, foram coletados elementos que complementaram e reforçaram o discurso captado por meio das entrevistas.



Figura 1: Figuras utilizadas na “técnica do desenho projetivo”

Para detectar as percepções, expectativas e sugestões das quatro equipes em relação às competências comunicativas dos seus gestores, foram utilizados grupos de foco do qual participaram 10 funcionários das equipes E1 e E4 e 8 das equipes E2 e E3. Essa atividade compreendeu um debate orientado por questões-chave, no qual os participantes foram convidados a focalizar a comunicação gestores/equipes, sob a coordenação da pesquisadora. Foi solicitado aos grupos que expressassem, por meio de colagens (FIG. 2), como é a comunicação do gerente e do coordenador com os membros da equipe. Essa atividade teve duração de duas horas, com cada equipe, e foram distribuídos aos funcionários revistas, colas, tesouras, canetas e cartolinas. Em seguida, explicavam as colagens realizadas. O conjunto desses dados foi submetido à análise de conteúdo. Profissionais da área de psicologia auxiliaram na análise das informações obtidas através do grupo de foco e da “técnica do desenho projetivo”.



Figura 2: Grupo de foco (equipes 1, 2, 3, 4) - percepção em relação às competências comunicativas dos coordenadores e gerentes.

## 6. Resultados

Os indicadores, fornecidos pela empresa TI, permitiram determinar o desempenho das gerências, obtendo-se um *ranking* das mesmas, de acordo com o percentual de metas cumpridas (TAB. 1).

TABELA 1

Percentual de metas cumpridas, no ano de 2006, por G1, G2, G3 e G4.

| Desempenho por metas cumpridas | Gerências | Percentual de metas cumpridas |
|--------------------------------|-----------|-------------------------------|
| 1º lugar                       | G3        | 94%                           |
| 2º lugar                       | G4        | 89%                           |
| 3º lugar                       | G1        | 80%                           |
| 4º lugar                       | G2        | 78%                           |

Fonte: Dados obtidos junto à empresa TI

Com relação ao desempenho das coordenações, avaliado pelos respectivos gerentes, obteve-se a seguinte classificação (TAB. 2):

TABELA 2

Ranking das coordenações por gerência

| Gerências | Desempenho por metas cumpridas das coordenações |
|-----------|---|
| G1        | 1º lugar – C1                                   |
|           | 2º lugar  |
|           | 3º lugar  |
| G2        | 1º lugar – C2                                   |
|           | 2º lugar  |
| G3        | 1º lugar  |
|           | 2º lugar – C3                                   |
| G4        | ? lugar – C4*                                   |

Fonte: Dados obtidos junto à empresa.

\* Não foi possível obter informações do desempenho da coordenação 4 junto ao gerente.

Na análise qualitativa, G3 mostra-se direto, objetivo e agressivo em suas colocações. Por outro lado, tem consciência de que sua comunicação com a equipe é falha. A percepção da equipe com relação à comunicação de G3 é condizente. Os funcionários de E3 relatam que têm pouco contato com ele que e não se sentem à vontade para se aproximarem.

Ao contrário de G3, C3 mantém contato com os funcionários e apresenta comunicação clara e objetiva. Ao comunicar-se com a equipe, relata ter tranquilidade e ponderação, além de ser boa ouvinte. Os funcionários confirmam o contato direto da coordenadora com eles, além da troca constante de informações. O segundo lugar no *ranking* poderia ser explicado pelo fato de C3 coordenar uma equipe mais operacional, enquanto que a equipe da outra coordenação gerenciada por G3 é composta por consultores que detêm o conhecimento de uma tecnologia específica, o que gera maior rentabilidade para a organização.

Apesar de se mostrar inacessível e desligado, G4 é o segundo lugar no *ranking*. Provavelmente, C4 deva conseguir abrandar os efeitos negativos da comunicação do gerente. Esse coordenador mostrou-se eficaz na transmissão de informações, aberto ao diálogo e ao *feedback*. A percepção de C4 acerca de sua comunicação confirma a percepção de E4.

Em terceiro lugar no *ranking*, G1 percebe sua comunicação como “fácil”, com contato permanente com os funcionários e sem dificuldade de se comunicar com eles. Entretanto, E1 diz o contrário. A discrepância de percepções entre G1 e E1 é um indício de que a comunicação não deve ser efetiva. Notou-se que G1 não se comunica assertivamente com a equipe, não se envolve nos acontecimentos do setor e tem dificuldade em assumir seu papel de gestor. Isso, provavelmente, prejudica sua credibilidade junto à equipe, representando, segundo Kunsch (2003), uma barreira pessoal à comunicação. Por outro lado, mais uma vez, a coordenação supre, em grande parte, a dificuldade de comunicação do gerente com a equipe, mostrando-se assertiva, presente e pró-ativa. C1 acredita que, ao comunicar-se com a equipe, seja empática, presente e capaz de adequar sua linguagem ao grupo. A percepção de E1 sobre a comunicação da coordenadora foi muito positiva.

Em quarto lugar, G2 caracteriza-se pela falta de objetividade, dificuldade de se expressar e de ouvir o emissor. Apesar de suas idéias serem estruturadas e demonstrar ter conhecimento teórico, tem dificuldade no que diz respeito às habilidades e atitudes comunicativas. Acredita ser bom ouvinte, entretanto E2 discorda. Os funcionários afirmam que G2 “fala muito” e que repassa algumas informações já desatualizadas em reuniões. Além disso, o próprio gerente afirma não completar o final das palavras e possuir alguns vícios de linguagem. Por outro lado, C2 comunica-se de forma clara e objetiva, consegue avaliar suas dificuldades, identifica e reconhece que não está integrado na equipe. Entretanto, refere ter dificuldade no fluxo vertical descendente das informações, mas diz estar aberto às reivindicações e sugestões da equipe. Apesar de C2 relatar facilidade para se comunicar, E2 mostra-se contrária a tal afirmação. A equipe associa a comunicação do coordenador a momentos de urgência e diz



que esta ocorre maneira informal, somente para suprir uma necessidade imediata (para “apagar incêndios”).

Dentre as coordenações pesquisadas, C2 foi a que recebeu uma avaliação negativa dos membros da equipe. Ao contrário dos demais coordenadores, C2 parece não suprir as dificuldades de comunicação do gerente. A informação chega aos funcionários de forma ambígua e confusa, interferindo no desempenho do setor e fortificando a rede de boatos.

As gerências que obtiveram melhor desempenho (G3, G4 e G1) foram aquelas cuja comunicação das coordenações foi avaliada de forma positiva pelas respectivas equipes, havendo um consenso entre a percepção do coordenador acerca de sua comunicação e a percepção da equipe com relação à comunicação do mesmo.

Provavelmente, os resultados obtidos nas diversas gerências se devam às coordenações, que exercem o papel de liderança (ROBBINS, 2002). Isso reforça a importância das coordenações na condução das informações. Para que a informação atinja seu objetivo é fundamental que o coordenador tenha a habilidade de transmiti-la e a habilidade de escutar e entender os outros, mas os gerentes não têm evidenciado o domínio de tais habilidades, nem o conhecimento da importância estratégica da comunicação empresarial em seu âmbito interno.

## 7. Discussão e conclusão

Diante dos resultados obtidos, fez-se um levantamento das competências comunicativas (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas pelos gerentes e coordenadores para mobilizar a equipe e gerar resultados para a organização, sob a perspectiva de Gramigna (2002), comparando-as com a avaliação feita pelas equipes de trabalho.

Os gerentes precisam identificar com clareza seus estilos pessoais de liderança, além dos seus pontos fortes e fracos (auto-conhecimento) para que a comunicação se torne efetiva junto às equipes, clientes e fornecedores. Contudo, é essencial que conheçam, efetivamente, a importância estratégica da comunicação empresarial na obtenção de resultados de longo prazo da empresa. Para isso, necessitam desenvolver uma visão global e estratégica da organização, além de ter a habilidade de disseminá-la e consolidá-la nas equipes que gerenciam.

Corroborando o que foi dito por Casado (2002), contata-se que a dificuldade de comunicação entre gerências e equipes ocorre também pelo pouco contato dos gestores com seus funcionários. Isso parece estar associado, principalmente, à pouca importância que os gestores atribuem ao processo comunicativo. Além disso, essa dificuldade também pode estar associada às demandas do cargo, à distância física e até à própria dificuldade dos funcionários em distinguirem os papéis do gerente e do coordenador.

As oportunidades de contato entre gerentes e equipes ocorrem, basicamente, através de reuniões. Dessa maneira, é de suma importância que, antes de se dirigir ao público em questão, o gestor saiba “com quem fala”, planeje “o que vai dizer” e “como vai dizer”, além de manter o foco da comunicação na missão e nos objetivos a médio e longo prazos da empresa. Lucas (2003) menciona que falar em público exige um planejamento e uma preparação muito mais detalhados do que a conversa comum. O que se constatou é que os gerentes, em sua maioria, descuidam desses aspectos e absolutamente não se referem à dimensão estratégica da organização.

Outro aspecto a ser desenvolvido pelos gerentes é o *feedback*. Nas entrevistas, notou-se que esse recurso raramente é utilizado. As equipes, por sua vez, também não se sentem à vontade para dar *feedback* aos gestores. Matos (2004, p.57-58) reforça que um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho é a falta de *feedback*. A precariedade e, mesmo, a ausência de *feedback* novamente confirma a pouca importância atribuída ao processo comunicativo interno pelos gestores.

Outro ponto a ser melhorado é o “saber ouvir” que, segundo Matos (2004), exige quase sempre esforço (re)educativo, pois é sabido que as pessoas, de maneira geral, estão mais condicionadas a falar e só ouvem o que julgam ser de seu interesse. É fundamental “saber ouvir” para “saber falar”.

Os coordenadores, pelo que se pôde constatar através das entrevistas e dos grupos de foco, possuem grande parte das competências comunicativas referidas por Gramigna (2002) e desempenham a importante função de mediadores da comunicação entre o alto escalão e os funcionários. Logo, em cada coordenação foram levantados pontos específicos a serem trabalhados:

QUADRO 1  
Competências comunicativas a serem desenvolvidas pelas coordenações

| Competências comunicativas | Aprimorar / desenvolver   | Quais coordenações devem desenvolvê-las?   |
|----------------------------|---|--|
| Conhecimentos (saber)      | Planejar e organizar o que disse e como disse (distribuição do trabalho).                                   | C2, C4<br>É revelado durante as entrevistas  |
|                            | Conhecer o público com o qual fala.<br>Conhecer as técnicas de expressão verbal, oratória.                  | C2, C3<br>Muitos funcionários dessas coordenações encontram-se em outras localidades, por isso é importante que seja dada atenção especial a esses aspectos para que a comunicação seja efetiva. |
| Habilidades (saber-fazer)  | Manter a equipe atualizada.   | C2<br>A equipe relata que as informações não chegam até os funcionários.   |
|                            | Saber ouvir, dar e receber <i>feedback</i> .  | C1, C2, C3, C4<br>Apesar de muitos coordenadores referirem dar e receber <i>feedback</i> , isso ainda é feito de maneira informal.   |
| Atitudes (saber-agir/ser)  | Preocupar-se em manter a equipe atualizada sobre acontecimentos, rotinas e mudanças.                        | C1, C2, C3, C4<br>Deve-se dar especial atenção a esse item devido às mudanças que vêm ocorrendo na empresa.  |
|                            | Receber e oferecer <i>feedback</i> com propriedade, cortesia e respeito, mesmo quando este incluir crítica. | C1, C2, C3, C4   |
|                            | Buscar aproximação com as pessoas e ser receptivo aos contatos.   | C2, C3<br>Muitos funcionários dessas coordenações encontram-se em outras localidades, por isso é importante que seja dada atenção especial a esse aspecto.                                       |

Observa-se que C1, C3 e C4, diferentemente das gerências, possuem as posturas do comunicador interpessoal descritas por Marinho e Oliveira (2005): postura interativa (buscam sintonia com o ouvinte), postura transparente (clareza, precisão e compreensão na ação comunicativa), postura democrática (empatia, valorização do funcionário, estímulo à participação e o conselho) e postura focada (orientada para resultados). Entretanto, em função dos cargos que exercem, os coordenadores exercitam tais posturas em um enfoque tático/operacional, ou seja, voltados para as tarefas do dia-a-dia, em uma perspectiva de curto/médio prazo e contemplando principalmente os processos de trabalho.

No que se refere à comunicação verbal e não-verbal, Birdwhistell (1970) afirma que 55% da comunicação ocorrem através da linguagem não-verbal (gestos, posturas, expressões faciais), 38% dão-se através da voz e somente 7% acontecem por meio das palavras. Ao contrário do

autor, dos sete gestores entrevistados, três (G1, G3, C4) relatam ser a voz o elemento mais importante durante o processo de comunicação, dois (C1, C3) consideram a palavra, um (C2) o corpo (comunicação não-verbal) e um (G2) acredita que todos os elementos são importantes. A falta de percepção para a importância da linguagem corporal prejudica a efetividade da comunicação entre gestores e funcionários, principalmente durante as reuniões. Durante as entrevistas, a pesquisadora analisou, através da percepção auditiva, a qualidade vocal dos gestores, ou seja, o tipo de voz, o sistema de ressonância, a frequência e a intensidade vocal, além da articulação e da velocidade de fala. Dentre os aspectos vocais, detectados por Rameck (2001), Panico e Fukusima (2003) e Behlau (1995), que caracterizam poder, confiabilidade, charme e sedução, observa-se que todos os gestores entrevistados possuem características adequadas de voz à função exercida. Chama atenção a voz de G2, cujos aspectos citados pelas autoras destacam-se em relação aos demais entrevistados. Porém, como falta a esse gerente a organização das idéias na transmissão das informações, tais aspectos vocais perdem a vivacidade.

Todos os gestores entrevistados relatam que, apesar de já terem feito cursos sobre habilidades interpessoais, técnicas de apresentação e negociação, ainda não realizaram treinamentos específicos para o desenvolvimento da comunicação interpessoal. Por outro lado, há uma dimensão estratégica da comunicação empresarial que nenhum deles evidenciou conhecer.

A comunicação em qualquer uma de suas formas exerce o poder de obter engajamento e concordância. Nesse sentido, é um dos mais poderosos investimentos para legitimar os climas, os objetivos e as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-la como investimento e não como despesa (REGO, 1986). Provavelmente, algumas competências comunicativas foram trabalhadas nos treinamentos realizados. No entanto, alguns gestores parecem não utilizá-las no dia-a-dia, junto à equipe. Há uma “falha na ação” (BOLT, 1996). É possível que muitos dos treinamentos dados não tenham acompanhado as mudanças ocorridas no âmbito organizacional e mundial (ASANOME, 2001).

Para Gramigna (2002), os saberes tornam-se obsoletos quando não há uma atitude de constante curiosidade e vontade de aprender, compreender e buscar a comunicação assertiva. Enfatiza-se, ainda, que é trabalhando as habilidades e atitudes que as organizações obtêm resultados no clima de trabalho e na produtividade. Por outro lado, essa pesquisa evidenciou claramente que, a menos que a importância estratégica da comunicação seja apreendida e compartilhada, dificilmente as habilidades e atitudes treinadas serão de fato colocadas em prática. Finalmente, cabe destacar a principal conclusão dessa pesquisa. O processo comunicativo na empresa pesquisada tem-se processado de forma razoavelmente satisfatória, com impacto positivo sobre o desempenho das equipes, no nível tático/operacional, que diz respeito aos coordenadores, mas tem tido condução insatisfatória, em geral, no nível estratégico, que corresponde à intervenção dos gerentes.

Segundo Marras (2000), os setores ao trabalharem no nível tático/operacional atuam, na verdade, como prestadores de serviços, logo geradores de despesas. Entende-se como administração no nível estratégico aquela cujos gestores se posicionam de forma pró-ativa, assessorando e prestando subsídio à cúpula da empresa, em questões relacionadas às macro-diretrizes da organização: a qualidade dos talentos que compõem a organização; desenvolvimento individual e organizacional; políticas de manutenção do setor; produtividade; qualidade dos serviços e produtos. Não se trata, porém de um movimento somente “para cima”, mas também de uma articulação “para baixo”, ou seja, a gestão das próprias equipes, tendo em vista os objetivos globais e de longo prazo da organização.

Assim, conclui-se que o gestor com atuação de tipo estratégico é alguém com ampla visão do negócio, que busca disseminá-la e consolidá-la em sua equipe de trabalho, e não apenas alguém com visão verticalizada ou departamentalizada. Porém, a maioria dos gerentes e

coordenadores pesquisados encontra-se “contaminada” no discurso e na prática pelas questões operacionais do dia-a-dia, distanciando-se do “importante” (fator estratégico).

### Considerações finais

A problemática identificada nesta pesquisa requer a conjugação de conhecimentos e de tecnologias interdisciplinares para o seu equacionamento e superação. A abordagem da Administração sobre o desenvolvimento de competências de líderes traz aportes significativos, mas a articulação com a Fonoaudiologia pode contribuir muito, junto aos gestores, diante do contexto organizacional, no desenvolvimento de um trabalho para aprimoramento das habilidades e atitudes comunicativas. Carrasco (2006), afirma existirem crescentes perspectivas de atuação fonoaudiológica em consultoria, assessoria e treinamento nas empresas, seja atuando com a saúde vocal ou aperfeiçoando a comunicação humana nas relações de trabalho.

Para desenvolver seu trabalho como assessor e/ou consultor empresarial, o fonoaudiólogo também realiza diagnóstico e avaliações da comunicação da empresa e da comunicação individual. Na primeira, o sentido da avaliação é o de captar as características da comunicação em geral, dentro da empresa. Já com relação às avaliações dirigidas à comunicação dos executivos, pode detectar a existência de algum tipo de barreira, seja verbal, corporal geral ou gestual. O trabalho fonoaudiológico pode ser realizado através de: palestras de sensibilização para o tema e *coaching*, além de acompanhamentos, cujos objetivos são manter, desenvolver e aperfeiçoar o conhecimento adquirido.

Panico (2005) sugere como o fonoaudiólogo pode atuar junto aos executivos de empresas. A primeira etapa consiste na discussão dos conceitos teóricos sobre comunicação, tais como voz (expressividade, psicodinâmica vocal); comunicação verbal e não-verbal; uso dos recursos vocais (ênfase na palavra ou trecho do discurso, melodia da emissão, uso de pausas, modificações na velocidade e intensidade da voz); expressividade do corpo (postura corporal, expressão facial, uso de gestos); estilo do falante; barreiras verbais; medo de falar. A segunda etapa corresponde à parte prática. Nesse momento, é feita a análise acústica da voz através de um *software*. Os gráficos de análise espectrográfica permitem a observação da frequência fundamental, das pausas, da ênfase, da curva melódica e da duração das vogais e consoantes, favorecendo a compreensão da dinâmica comunicativa utilizada.

Além disso, os participantes são filmados em situação de comunicação e suas competências comunicativas avaliadas. Apenas observar, avaliar e apontar os pontos a serem trabalhados não é suficiente. O *feedback* dado deve ser centrado em orientações concretas sobre “o que precisa ser melhorado”, “qual é o padrão mais adequado” e “como alcançar essa mudança”. Para Robbins (2002, p. 288),

a idéia da comunicação perfeita é inatingível, porém existem evidências que demonstram haver uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz (que inclui fatores como percepção de confiabilidade, percepção de acuracidade, desejo de interação, receptividade dos dirigentes e requisitos de informação ascendente). A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem ajudar muito a comunicação a se tornar eficaz.

O enfoque da Administração, por outro lado, torna-se fundamental no desenvolvimento do processo comunicativo organizacional, em especial no que se refere à visão de conjunto da empresa e das suas perspectivas de sobrevivência e expansão ao longo do tempo, além das suas orientações estratégicas. Visualizar a comunicação empresarial nesta perspectiva possibilita desenvolver o processo comunicativo no nível gerencial, na ótica do negócio e da

sua inserção no macro-ambiente. Diante do que se constatou na empresa pesquisada, os coordenadores das equipes tendem a se comunicar de forma relativamente eficaz, mas o seu processo comunicativo é centrado nas tarefas e nos processos, vale dizer, nos níveis operacionais e táticos da gestão. Entretanto, os gerentes nem se comunicam satisfatoriamente nestes níveis, nem focalizam as dimensões estratégicas da organização. Portanto, é necessário levar isso em conta no desenvolvimento de competências.

Portanto, esta pesquisa mostra uma associação entre a comunicação dos gestores e resultados organizacionais. O assunto, porém, não se esgota com este trabalho. Detecta-se a necessidade de expandir os estudos e recomendam-se alguns trabalhos de pesquisa para o futuro, tais como: comunicação dos gestores e as mudanças organizacionais; comunicação entre gestores e funcionários terceirizados; a comparação da comunicação de gestores de empresas públicas e privadas junto a seus públicos interno e externo; a comparação da comunicação de gestores de empresas de diferentes setores (serviços, indústria, comércio) junto a seus públicos interno e externo, entre outros.

---

<sup>i</sup> Zarifian (2001) analisa detidamente esta questão, que não é possível aprofundar no presente texto. Assinala-se aqui que o ideal de uma comunicação mínima encontrava-se presente no taylorismo, remetendo, por um lado, a uma visão de eficiência da produção industrial, que estava diretamente vinculada à transformação da matéria. Nesse sentido o ato de comunicar não produz nada, não gera valor econômico. Por outro, remete a uma concepção autoritária do controle social, em que a eficiência concentra-se nas diretrizes da hierarquia. Dessa forma, o discurso dos operadores constitui uma forma de resistência que é não-científica, não-razional e, portanto, não-produtiva. Desenvolve-se nas organizações industriais, conseqüentemente, uma linguagem tecnicizada, desenvolvida por engenheiros e técnicos, que se operacionaliza verticalmente, de cima para baixo, entre os que planejam (e, portanto, estabelecem os procedimentos e normas) e os que executam. As mudanças nos processos de trabalho nas últimas décadas alteraram muito este padrão comunicativo, sendo que as principais delas – a mudança de uma produção rígida para uma produção flexível, e a ênfase na prestação de serviços sobre os processos de transformação da matéria – implicaram no trabalho em equipe, em substituição ao trabalho individualizado, e na busca pela qualidade, que demanda o envolvimento e o comprometimento dos operadores para sua obtenção.

<sup>ii</sup> Não se trata também de aprofundar a questão da estratégia, mas de apontá-la e constatar seu impacto nos processos comunicativos no interior das organizações. Remete-se aqui a uma obra que sintetiza, a nosso ver, algumas importantes contribuições nesta área: GONÇALVES, C. A.; REIS NETO, M.T.; GONÇALVES FILHO, C. (orgs.) Administração estratégica. Múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2001.

## Referências

- ASANOME, C. R. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. 2001. 185 fl. Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BEHLAU, M; PONTES, P. **Avaliação e tratamento das disfonias**. São Paulo: Lovise, 1995.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: 1994.
- BIRDWHISTELL, R. L. **Kinesics and context**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970.
- BOLT, J. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

---

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L.; FRANÇA, A. C.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CARRASCO, M. C. **Fono Empresarial: Perspectivas de Consultoria, Assessoria e Treinamento**. Disponível em: <http://www.cefac.br/publicar/conteudo.php?id=122>. Acesso em: 27/06/06.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais**. 2º edição, São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e o final do século**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia Ltda, 1996.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2002.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 17º ed. São Paulo: Summus, 2003.

LUCAS, S. E. **A arte de falar em público**. 6º ed. São Paulo: LTC, 2003.

MARINHO, M.M; OLIVEIRA, J.F. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 289 f. Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MATOS, G. G. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

MATSUSHITA, K. **Não vivemos somente para o pão**, um sistema de negócio, um principio de gerenciamento. Japão: Dai Nippon Printing Co. Ltda, 1988.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde** 1993. 2º ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MOREIRA, F. E. C. U. **Representações sociais de trabalho e organização: um estudo comparativo entre uma instituição pública e uma empresa privada**. 248 p. Dissertação (Mestrado em Administração), FEAD – Núcleo de Estudos em Administração, Belo Horizonte, 2007.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: Um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

---

PANICO, A. C. B.; Expressividade na fala construída. In: KYRILLOS, L. R. **Expressividade: da teoria à prática**. Rio de Janeiro: Revinter, 2005.

PANICO, A. C. B.; FUKUSIMA, S. S. Confiabilidade: Traços acústicos que a caracterizam e como desenvolvê-los. In: KYRILLOS, L. R. **Fonoaudiologia e telejornalismo: relatos de experiências na Rede Globo de Televisão**, 2003, p: 46 - 58.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1987.

RAMECK, M. F. **Dinâmica da voz e do gênero: uma questão de poder**. 2001. 230 f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

\_\_\_\_\_. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, S. P. Comunicação. In: ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall Editora, 2002, cap.10, p: 274 - 301.

ROBBINS, S. P. Liderança e confiança. In: ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Ed. 9. São Paulo: Prentice Hall Editora, 2002.

SOARES, T. D. L. A M; RATTON, C. A. A medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 4, out./dez. 1999, p: 46–59.

TAVARES, M. C. Apresentação. In: GONÇALVES, C. A.; REIS NETO, M.T.; GONÇALVES FILHO, C. (orgs.) **Administração estratégica**. Múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E. & VERGARA, S. C. (orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.