



MICHELLE DYKSTRA

LIDERANÇA E FEEDBACK NA POTENCIALIZAÇÃO DO COLABORADOR

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Liderança e Feedback na potencialização do colaborador**, elaborado por Michelle Dykstra e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 30 de junho de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Michelle Dykstra, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma (DHG1/15) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Liderança e Feedback na potencialização do colaborador, é autêntico e original.

Curitiba, 30/06/2017


Michelle Dykstra

RESUMO

Este presente trabalho tem como objetivo identificar como a liderança e o feedback podem ajudar no processo de potencialização do colaborador, assim como o impacto de um ambiente favorável para uma comunicação interpessoal entre colaboradores e líderes pode ser propício ao desenvolvimento de habilidades. Este estudo buscou restringir o desenvolvimento teórico à ferramenta feedback, sem negligenciar a relevância de outras ferramentas que também podem ser utilizadas na potencialização do colaborador. O trabalho foi efetuado pelo método de pesquisa bibliográfica, buscando encontrar a opinião de autores chaves sobre estes tópicos.

Palavras Chave: Feedback. Liderança. Comunicação interpessoal. Potencialização do colaborador.

ABSTRACT

This study aims to identify how leadership and feedback can help on the process of empowering the employee, as well as on the impact that a favorable environment to interpersonal communication between employees and leaderships can be propitious to the abilities development. This study was restricted its theoretical development to the feedback tool, without neglecting the relevance of other tools that can also been use to empower the employees. This study has been done through bibliographical research, seeking to find the opinion of key authors about these subjects.

Key Words: Feedback. Leadership. Interpersonal communication. Employee empowerment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OS PAPÉIS DO LÍDER	16
FIGURA 2 – VARIÁVEIS BÁSICAS DA LIDERANÇA	22
FIGURA 3 – MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL II	23
FIGURA 4 – MODELO DE PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	33
FIGURA 5 – FORMAS DE COMUNICAÇÃO	36
FIGURA 6 – JANELA DE JOHARI	42
FIGURA 7 – TIPOS DE FEEDBACK	46

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA	7
1.2 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo Principal.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 HIPÓTESE DA PESQUISA.....	9
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.6 METODOLOGIA.....	10
1.7 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	10
2. LIDERANÇA	12
2.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA	13
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	20
3. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	27
3.1 DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	28
3.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	32
4. FEEDBACK	38
4.1 DEFINIÇÃO DE FEEDBACK	39
4.2 TIPIFICAÇÃO DE FEEDBACK	45
5. FERRAMENTAS DISPONÍVEIS NA POTENCIALIZAÇÃO DO COLABORADOR	48
6. CONCLUSÕES	51
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	53
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

No cenário atual de grandes pressões, reduções de postos de trabalho, equipes auto gerenciáveis e tensão na economia, um bom líder consegue gerir todo o stress para manter sua equipe calma e motivada. De nada adianta o líder conhecer a sua equipe e suas necessidades se não sabe potencializar cada colaborador para que este dê os resultados esperados pela companhia.

Segundo Cavalcanti (2005, p.17),

“O ingresso no novo milênio tem levado pessoas e organizações a refletir e a buscar o verdadeiro significado do papel que representam. Para as organizações, ampliam-se a percepção de um novo papel a desempenhar e a necessidade de buscar alinhamento e integração entre o meio ambiente, social e o mundo dos negócios. ”

O papel de um líder é promover a formação de equipes com valores e crenças, orientando e despertando a motivação das pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais. Muitas empresas procuram líderes com alto desempenho que saibam dar o máximo de si e também tirar o máximo de suas equipes. Um líder com diferencial que mantenha sua equipe motivada, entregando resultados, mas também uma equipe com alto potencial.

“Neste sentido, a relação do líder com sua equipe deve se dar, não de forma impessoal e unilateral, mas em um constante fluxo, no qual sonhos, aspirações, visões e valores são compartilhados para gerar o comprometimento necessário à realização das metas organizacionais. ”
(CAVALCANTI, 2005, p.28)

Como desempenhar este papel de liderança sem uma comunicação efetiva e provendo os colaboradores com constante feedback? Sem orientação do líder, como o colaborador saberá que está indo no caminho correto, rumo à realização das metas organizacionais?

Williams em seu livro “Preciso saber se estou indo bem!” (2005, p.19) diz que:

“[...] todos os profissionais precisam de feedback para ser produtivos. Se não recebem um retorno apropriado, as pessoas tendem a criar problemas no trabalho, e isso faz com que a empresa perca tempo e dinheiro tentando resolvê-los.”

Fala-se muito sobre o feedback como ferramenta de retorno ao colaborador podendo dar a ele informações para potencializar seu trabalho tanto na parte operacional, como também para potencializar seus relacionamentos interpessoais e sua postura profissional. A comunicação constante através de feedback, se bem-feita, pode facilitar esta potencialização dos colaboradores.

Neste sentido, o presente estudo tem como problema a ser respondido:

Qual a influência do feedback dado pela liderança para a potencialização dos colaboradores?

1.2 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

Compreender a importância do feedback constante e bem-feito para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores é um dos pontos essenciais de uma boa liderança. Parte das tarefas de um líder, é garantir que seus colaboradores tenham conhecimento das habilidades que precisam desenvolver para seu crescimento profissional.

Para que o aprendizado possa ocorrer é fundamental que o emissor da mensagem (líder) aponte caminhos mais produtivos e enriquecedores, encorajando o colaborador, esclarecendo pontos da situação atual, visando a solução dos problemas além do aprimoramento das habilidades.

“As pessoas precisam saber se estão conseguindo progredir ou apenas marcando passo. As metas atendem a essa função, porém não bastam. Não basta estarmos cientes de que queremos chegar até o topo. Também é necessário saber se ainda seguimos na escalada ou estamos deslizando colina abaixo. Portanto, os líderes-coaches eficazes também proporcionam feedback construtivo, oportuno e preciso.”
(GOLDSMITH, 2003, p.133)

O principal objetivo de um líder, além da entrega dos resultados, é o desenvolvimento de sua equipe. O objetivo é ajudar o colaborador a melhorar seu desempenho, apontando os pontos fracos que precisam ser melhorados ou gerar uma mudança de comportamento que nem sempre é percebido como inadequado pelo colaborador, deixando claro o que a empresa espera dele.

O presente estudo é relevante uma vez que as lideranças responsáveis pelo desenvolvimento de seus liderados necessitam saber da importância da comunicação eficaz e principalmente da necessidade constante de feedback para o crescimento deles. Não é possível um colaborador identificar sozinho as necessidades de melhorias. Se faz necessário que o líder aponte a ele os seus pontos fortes e também suas fraquezas, e direcione para o caminho de melhoria das fraquezas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Principal

O objetivo principal deste trabalho é identificar como as lideranças podem potencializar seus colaboradores através do feedback. Em outras palavras, trata-se de refletir sobre a importância do feedback dado pelo líder ao seu colaborador, e seu impacto no desenvolvimento e potencialização do mesmo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar formas de atuação potencializadoras das lideranças;
- Identificar as melhores formas de feedback;
- Analisar a influência da comunicação interpessoal na criação de um ambiente favorável para o feedback;
- Revisar principais conceitos de liderança, comunicação interpessoal e feedback.

1.4 HIPÓTESE DA PESQUISA

Como hipóteses do trabalho foram levantadas as seguintes questões:

1. Colaboradores não podem ser potencializados pelo feedback;
2. Os líderes influenciam e são parte do processo de potencialização dos colaboradores;
3. O feedback tem papel fundamental na potencialização dos colaboradores.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho terá como perspectiva de abordagem os conceitos e tipificações de liderança, comunicação interpessoal e feedback e também uma análise nas principais ferramentas disponíveis para se trabalhar na potencialização do colaborador.

Este estudo procura demonstrar os desafios dos líderes na potencialização dos colaboradores com destaque à comunicação interpessoal e ao feedback como ferramenta de desenvolvimento.

1.6 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa descritiva e bibliográfica na forma de revisão teórica, através da análise de livros, materiais publicados em revistas especializadas e internet, já que o tema proposto tem como objetivo verificar o que os principais autores falam a respeito da relação feedback, comunicação interpessoal e liderança com o melhor desempenho / potencialização do colaborador.

A abordagem é qualitativa e a tipologia quanto aos fins é de pesquisa descritiva e explicativa.

1.7 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em 7 capítulos sendo:

Capítulo 1: Dedicado à Introdução, explorando o problema, justificativa/relevância, objetivos, hipóteses, delimitação do tema e a metodologia.

Capítulo 2: Apresentação de conceitos de liderança e estilos de liderança.

Capítulo 3: Apresentação de conceitos de comunicação interpessoal e processo de comunicação.

Capítulo 4: Apresentação de conceitos de feedback e tipificação de feedback.

Capítulo 5: Apresentação das ferramentas disponíveis na potencialização dos colaboradores.

Capítulo 6: Conclusão do trabalho.

Capítulo 7: Bibliografia consultada.

2. LIDERANÇA

A liderança é algo que surgiu desde o aparecimento dos primeiros seres humanos. Já nos primórdios com a necessidade de se viver em conjunto, em sociedade, se fazia necessário um líder para conduzir uma família ou uma tribo. Sempre houve alguém que comandava e era a referência nos grupos.

Com o passar do tempo, também nas organizações que foram se formando, haviam pessoas que se destacavam, seja pelas suas habilidades técnicas, ou pessoas que tinham influência pelo seu comportamento. A necessidade de coordenar as atividades e direcionar as pessoas para propósitos específicos gerou então o cargo de liderança.

No início muitas vezes elegia-se os líderes pelas suas capacidades técnicas e conhecimento da área. Atualmente com a globalização e mudanças na cultura, economia e sociedade, o líder precisa muito mais ter habilidades com pessoas. Entender as pessoas, conhecer suas necessidades, manter elas engajadas no trabalho são algumas das capacidades que o líder atual precisa ter.

Os líderes necessitam mais do que tudo de competência interpessoal. “Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.” (MOSCOVICI, 1998, p. 36)

“A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo.” (MOSCOVICI, 1998, p. 35-36)

Todos podem aprender a liderar. Não é uma questão de nascer líder ou não nascer líder. Com treinamentos e prática, as pessoas podem aperfeiçoar mais e mais suas habilidades de liderança.

“A liderança não é um lugar, não é um gene e não é um código secreto que não possa ser decifrado por pessoas comuns. A verdade é que a liderança é um conjunto observável de capacidades e habilidades que são úteis para pessoas em cargos executivos ou operacionais, no mercado financeiro ou no mercadinho do outro lado da rua, em qualquer campus, comunidade ou corporações. E toda habilidade pode ser fortalecida, afiada e aperfeiçoada se tivermos a motivação e o desejo apropriados, juntamente com a prática e o feedback, papéis modelares e a assistência de um treinador.” (KOUZES; POSNER, 2003, p. 388)

Sem dúvidas, existem pessoas que tem mais facilidade em desempenhar o papel de líder e há algumas características pessoais que facilitam também o desempenho da liderança. No entanto aqueles que não possuem estas características podem procurar desenvolvê-las. Segundo Kouzes e Posner (2003, p. 32) “Liderança não é personalidade; liderança é prática.”

2.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Segundo Bergamini (1994, p. 15, 16) dentre as várias definições de liderança encontradas por autorias diferentes, existem dois elementos em comum a todas as definições. O primeiro é de que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, onde envolve duas ou mais pessoas. Em segundo é de que se trata de um processo de influência do líder sobre os seguidores.

Bateman e Snell (2007, p. 17) definem liderança como “função da administração que envolve os esforços do gerente para estimular o alto desempenho dos funcionários.” Continuam ainda dizendo que “Liderar é estimular as pessoas a serem grandes realizadoras. Isso inclui motivar e se comunicar com funcionários, individualmente e em grupos.”

Para Moscovici (1998, p. 126),

“Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico no grupo.”

Segundo Blanchard (2011, p. xvi) “[...] quando a definição de liderança enfoca a realização de objetivos, pode-se pensar que liderança é somente uma questão de resultados.”

No entanto o autor comenta que nos últimos anos, esta ênfase nos resultados é abandonada e então passa a definir liderança “[...]como a capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior. ”

Passa-se de uma atividade operacional de resultados e metas, para uma atividade que exige habilidades pessoais, procurando o que é melhor para todos os envolvidos.

Para Bateman e Snell (2007) as habilidades gerenciais são: habilidades técnicas, habilidades interpessoais e de comunicação e habilidades conceituais e de decisão.

As habilidades técnicas estão relacionadas diretamente à atividade/tarefa a ser realizada. Ter a competência e o entendimento de como realizar a tarefa. As habilidades conceituais e de decisão estão relacionadas à resolução de problemas, ou seja, ser capaz de identificar problemas e solucioná-los. E as habilidades interpessoais e de comunicação estão relacionadas à capacidade do gerente trabalhar bem com as pessoas, liderar, motivar e se comunicar de maneira eficaz.

A grande deficiência atualmente não está nas habilidades técnicas, mas sim nas habilidades pessoais, ou seja, interpessoais e de comunicação. Estas faltas de habilidade são o grande motivo de fracasso de muitos líderes.

“Líderes podem ser bem-sucedidos no curto prazo se enfatizarem apenas a realização de objetivos. O que pode se perder pelo caminho são as condições da organização humana. Os líderes nem sempre levam o estado de espírito e a satisfação no trabalho em consideração – só os resultados contam. Esquecem o objetivo real. Não contam com um propósito mais nobre.” (BLANCHARD, 2011, p. xvii)

É claro que qualquer organização estará focada também nos resultados obtidos pelo líder. Mas para que seja possível ter bons resultados, um líder eficaz precisa pensar no desenvolvimento das pessoas para que o desempenho delas possa cada vez mais superar as expectativas e assim entregar os resultados requeridos. “É o processo de alcançar resultados que valham a pena ao mesmo tempo em que tratamos as pessoas com respeito, consideração e justiça, para o bem-estar de todos os envolvidos.” (BLANCHARD, 2011, p. xvii)

Não se trata, portanto, apenas de alcançar resultados, mas também de entender as necessidades dos colaboradores.

“[...] o líder eficaz seria, portanto, aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades. O segundo passo que dá continuidade a esse processo, reside em facilitar e até mesmo monitorar o percurso até os objetivos, isto é, viabilizar o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementem suas necessidades de forma muito específica. ”
(BERGAMIMI, 1994, p. 92)

O desenvolvimento dos colaboradores é tão importante quanto o seu desempenho. Na qualidade de líder, você é responsável pela própria performance do seu trabalho e pela performance dos outros.

Segundo Goldsmith (2003, p. 273) “[...] os gerentes precisam primeiramente entender e se comprometer com a necessidade de desenvolvimento de carreira como uma forma de usar produtivamente os recursos humanos. ”

São vários os papéis que um líder eficaz precisa ter para apresentar resultados, entender as necessidades dos colaboradores, desenvolver a sua carreira e a carreira dos colaboradores com um fim sempre de bem-estar comum.

Segundo Cavalcanti (2005, apud Quinn et al., 2003) em seu modelo apresenta oito papéis dos líderes. São eles: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador. A figura abaixo clarifica cada um dos papéis com as atividades principais do líder para desempenhar estes papéis.

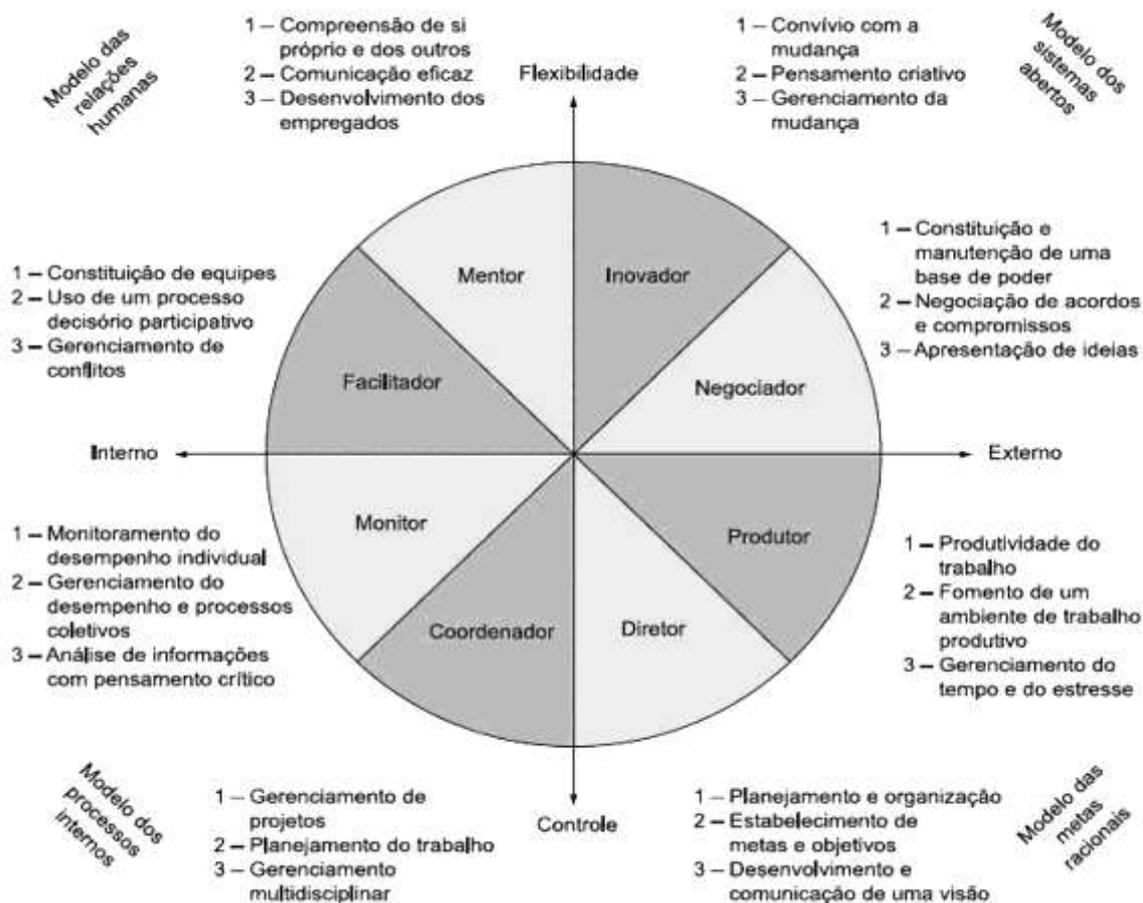


Figura 1: Os Papéis do Líder

Fonte: CAVALCANTI apud QUINN (2005)

É possível verificar que os papéis estão dispostos em quatro quadrantes voltados a quatro áreas principais sendo elas: metas, processos, relações humanas e sistemas abertos. Ou seja, uma área focada mais nas metas que a organização espera que o líder atinja. Outra área de processos garantindo coordenação e monitoramento das atividades. Também a área com foco em relações humanas principalmente dos colaboradores e a área de sistemas abertos que está relacionada à necessidade de sempre procurar inovar e negociar.

Levando em consideração as áreas acima citadas, uma das funções de um líder é estabelecer metas claras para seus colaboradores. O estabelecimento de metas é um motivador para os colaboradores garantindo propósito, desafios e sentido no trabalho. Elas precisam ser específicas, claras e desafiadoras para que o colaborador se sinta parte da empresa. E principalmente, alinhadas às metas da organização.

Toda empresa tem uma visão, uma “imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização. ” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 395) Segundo Blanchard (2011, p. 29), a tarefa do líder é apoiar as pessoas na realização desta visão criando práticas e sistemas para facilitar o trabalho dos liderados, removendo barreiras que impedem a continuidade das atividades, e cobrando de todos a responsabilidade por agir de forma consistente em relação à visão determinada pela organização.

“Assim, em momentos de transição e incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e induzir pessoas a acreditar na sua visão de futuro. Mais do que nunca, suas habilidades, conhecimentos e atitudes devem ser aceitos e reconhecidos pelos membros de sua equipe como capazes de dar a direção e o significado do trabalho, além de serem capazes de provocar a caminhada sinérgica de seus componentes, por meio da criação, do fortalecimento e manutenção da rede de relações e do apoio à troca e ao compartilhamento. ” (CAVALCANTI, 2005, p. 35)

Assim como a organização tem sua visão, esta visão deve ser difundida por todos os departamentos. Cada departamento também pode criar sua visão, desde que ela esteja alinhada com a visão global da organização. “[...] ter uma visão do futuro e transmiti-la às outras pessoas são considerados componentes essenciais de uma grande liderança. ” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 395)

Para Bateman e Snell (2007, p. 395) os pontos importantes da visão são:

“[...] 1) a visão é necessária para a eficácia da liderança; 2) uma pessoa ou uma equipe pode elaborar uma visão para qualquer tarefa, unidade de trabalho ou organização; e 3) muitas pessoas, inclusive gestores que não se transformam em fortes líderes, não desenvolvem uma clara visão – ao contrário, elas se dedicam ao desempenho ou à sobrevivência baseada no dia-a-dia.”

Outras funções do líder são de deixar claro as responsabilidades de cada colaborador e informar o padrão de desempenho esperado. E é através do feedback que os colaboradores poderão saber se estão atingindo as metas, se o seu desempenho está satisfatório ou não. Se o líder não prover o colaborador com feedback, dificilmente o colaborador saberá se está trabalhando de forma correta.

Para conseguir abertura junto ao colaborador, é necessário criar uma “parceria que envolve confiança mútua entre duas pessoas que trabalham juntas para alcançar metas em comum.” (BLANCHARD, 2011, p.101)

Sobre a parceria para o desempenho o autor ressalta que

“ [...] é um processo que aumenta a qualidade e a quantidade dos diálogos entre gestores e seus colaboradores diretos – que são, afinal, as pessoas que os gestores apoiam e de quem dependem. Esses diálogos não apenas ajudam a ter melhor desempenho, mas também fazem com que todos os envolvidos sintam-se melhor a respeito de si mesmos e dos outros. ” (BLANCHARD, 2011, p. 101)

Um dos pontos mais importantes para se ter uma boa parceria para o desempenho com os colaboradores é o *coaching*, “[...] pois é durante o *coaching* do desempenho que o feedback – elogios ao progresso alcançado e o redirecionamento de comportamentos inadequados – se faz presente de maneira continuada.” (BLANCHARD, 2011, p. 103)

No livro Liderança Inovadora (HARVARD, 2008, p. 76) é exposto que “[...] ao deixarem de oferecer um feedback sincero, os líderes tapeiam seu pessoal, privando-os das informações de que precisam para poder melhorar. ” Quanto mais informações é disponibilizado ao colaborador, seja em forma de feedback, ou informações do dia-a-dia, mais será transmitido confiança ao colaborador e uma sensação de pertencimento à organização.

Criar um clima de confiança com seus liderados incentiva a colaboração. Afim de ter este clima de confiança e colaboração, em primeiro lugar o líder também deve confiar em seus liderados. De nada adianta o líder querer que seus colaboradores confiem nele se não há reciprocidade. Sem confiança, não há colaboração. “Quando os líderes criam um clima de confiança, eliminam os controles e deixam as pessoas livres para inovar e contribuir. Confiar nos líderes estimula a abertura, participação, satisfação pessoal e altos níveis de compromisso com a excelência.” (KOUZES; POSNER, 2003, p. 256)

Se sensibilizar com os interesses e as necessidades das pessoas é um importante passo para geração de confiança. “A colaboração é a competência mais importante para se alcançar e sustentar o alto desempenho.” (KOUZES; POSNER, 2003, p.252) Somente através de um clima de confiança que é possível incentivar a colaboração.

“[...] temos de ser capazes de acreditar em nossos líderes. Temos de acreditar que podemos confiar em suas palavras, que eles farão o que dizem, que sentem entusiasmo pelo rumo que estamos seguindo e possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para nos liderar.” (KOUZES; POSNER, 2003, p. 52).

Kouzes e Posner (2003), sugerem cinco regras básicas comuns às experiências que permitem aos líderes fazer coisas extraordinárias:

1. Apontar o caminho: os líderes devem ser exemplo, ou seja, demonstrar pelos seus atos e comportamentos o que esperam dos colaboradores apontando o caminho que estes devem seguir, clarificando seus princípios. Como ressaltam os autores “Primeiro as pessoas seguem alguém, depois seguem o plano.” (KOUZES; POSNER, 2003, p.34)
2. Inspirar uma visão compartilhada: ter uma visão do futuro, desejos de mudança, imaginar oportunidades atraentes, criar algo novo para inspirar seus colaboradores, levando sempre em consideração as necessidades e interesses das pessoas envolvidas. Para isso, precisam conhecer seus colaboradores, saber de suas aspirações, sonhos, valores para poder apoiá-los no futuro.
3. Desafiar o estabelecido: os líderes devem ser pioneiros, correr riscos, inovar e experimentar, para encontrar novas e melhores maneiras de fazer as coisas. “A contribuição básica do líder consiste em reconhecer as boas ideias, em apoiá-las e em ter o desejo de desafiar o estabelecido para conseguir que se adotem novos produtos, processos, serviços e sistemas.” (KOUZES; POSNER, 2003, p. 36) Os líderes também devem estar atentos para que seus colaboradores estejam comprometidos aos novos desafios.
4. Permitir que os outros ajam: os líderes devem capacitar seus colaboradores para a ação. Não é somente o líder que se esforça, mas sim é um trabalho coletivo. Os líderes devem envolver as pessoas, estimulá-las a colaborar e desenvolver a confiança nelas para que se sintam capazes de realizar um bom trabalho.

“A capacidade do líder de permitir que os outros ajam é essencial. Os seguidores não dão o melhor de si nem permanecem muito tempo no papel de seguidores quando se sentem fracos, incompetentes ou hostilizados. Mas quando um líder faz as pessoas se sentirem fortes e capazes – como se eles pudessem fazer mais do que jamais imaginaram

ser possível -, dão tudo de si e excedem suas próprias expectativas. ”
(KOUZES; POSNER, 2003, p. 38)

5. Encorajar o coração: o líder deve criar uma cultura de apreciação pelas contribuições das pessoas. Deve celebrar as conquistas e encorajar para que os colaboradores perseverem.

Para Bateman e Snell (2007), o líder não deve fazer tudo pelos colaboradores, mas sim ajuda-los a ter iniciativa própria e uma visão crítica, permitindo assim que eles possam crescer e se desenvolver.

“A tarefa do líder é disseminar as habilidades de liderança por toda a empresa. Tornar os funcionários responsáveis pelo próprio desempenho. Criar um ambiente no qual cada um consiga perceber o que deve ser feito e, assim fazê-lo bem. Apontar a direção e abrir caminho para o êxito do funcionário. Conceder-lhe o crédito merecido. ” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 412)

Segundo Cavalcanti et al (2005, p. 65),

“[...] espera-se que um líder escute, apoie as solicitações legítimas e expresse reconhecimento aos funcionários. Além disso, o líder deve ser autoconsciente e ajudar as pessoas em seus planos de desenvolvimento individual, bem como proporcionar-lhes treinamento e cultivo de competências. ”

Os líderes sozinhos não conseguem desenvolver seus liderados. Se não houver um “querer” por parte do liderado em se desenvolver, em melhorar seu desempenho, não há como o líder mudar por si só. O antropólogo e psicólogo Roberto Crema em seu texto “Atritos” (apud Webartigos) começa dizendo: "Ninguém muda ninguém, porém ninguém muda sozinho". Por isso, a liderança tem um papel fundamental no desenvolvimento dos seus liderados, mas também o liderado precisa sentir a necessidade deste desenvolvimento.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Durante muitos anos existiram apenas dois estilos de liderança: o democrático e o autocrático. Ambos no seu extremo oposto. Enquanto um estilo era mais autoritário, durão,

dominante, onde o chefe era quem mandava, o outro tentava dividir as responsabilidades entre a equipe, envolvendo os membros nos processos de tomada de decisão.

Com o passar dos tempos, vários outros estilos de liderança foram identificados e criados. Em seu livro, Bateman e Snell (2007) discorrem sobre as três abordagens tradicionais no estudo da liderança: abordagem dos traços, abordagem comportamental e a abordagem situacional.

A abordagem dos traços se concentra em determinar as características pessoais (traços) dos líderes, como iniciativa, motivação, integridade, autoconfiança, entre outros. A abordagem comportamental está mais concentrada nos comportamentos de um grande líder. O que um bom líder faz, quais os comportamentos que exhibe. E a abordagem situacional defende que o comportamento eficaz da liderança varia de acordo com a situação. É nesta última abordagem que será dado foco o estudo.

Para Blanchard (2011, p.73) “gerentes por inteiro são flexíveis e capazes de adaptar seu estilo de liderança às situações. ” Ou seja, de acordo com a maturidade de cada colaborador o gerente/líder adapta seu modo de trabalho. Este tipo de liderança é chamado de liderança situacional, onde há adaptação de acordo com a situação do momento.

Este estilo de liderança situacional foi criado em 1968 por Ken Blanchard e Paul Hersey. “A liderança situacional se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer, e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor para incentivar esse crescimento. ” (BLANCHARD, 2011, p. 74)

Para Moscovici (1998) dentre todos os estilos de liderança já teorizados, os mais completos são aqueles que englobam necessariamente, o líder, o grupo e a situação ou contexto.

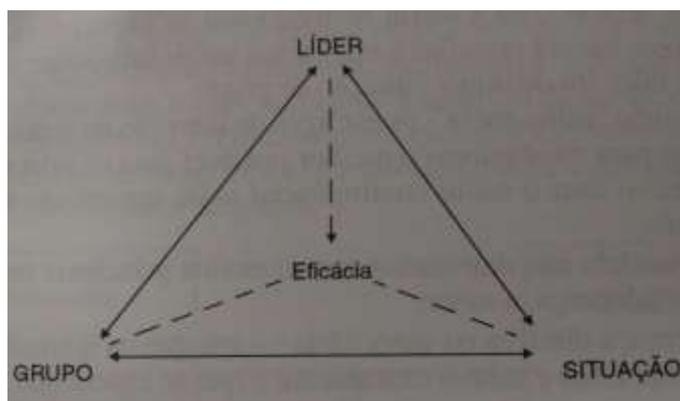


Figura 2: Variáveis básicas da liderança

Fonte: MOSCOVICI (1998, p.132)

Neste sentido, a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard se encaixa perfeitamente, já que leva em consideração as três variáveis.

Na liderança situacional, existem 4 estilos básicos de liderança:

1. Direção (E1): ensina todas as etapas do trabalho, fornece instruções específicas e supervisiona de perto o desempenho. Focado muito mais em como efetuar as atividades do trabalho;
2. Coaching (E2): continua a dirigir e acompanhar de perto as atividades, mas também dá maior apoio através de conversas, sugestões;
3. Apoio (E3): neste estágio o colaborador já tem um bom domínio das suas atividades e precisa apenas de apoio para fortalecer sua autoconfiança. É um estilo mais colaborativo;
4. Delegação (E4): deixar que o colaborador assuma a responsabilidade pela tomada diária de decisão e pela solução de problemas. A função do líder é de empoderar o colaborador.

Estes estilos correspondem aos quatro níveis de desenvolvimento do colaborador:

1. Principiante empolgado (D1): onde há baixa competência e alto empenho por parte do colaborador;
2. Aprendiz decepcionado (D2): onde há baixa ou alguma competência, mas com baixo empenho;
3. Colaborador capaz, mas cauteloso (D3): com competência moderada a alta mas o empenho é variável;

4. Realizador autoconfiante (D4): com alta competência e alto empenho do colaborador.

Abaixo está a figura que ilustra os estilos de liderança situacional e o nível de desenvolvimento dos colaboradores.

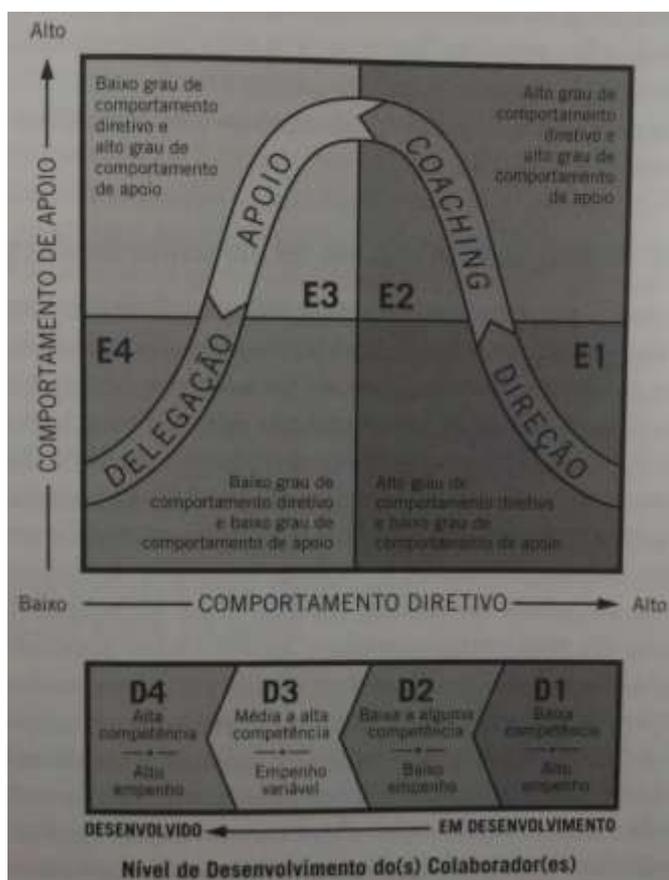


Figura 3: *Modelo de Liderança Situacional II*

Fonte: BLANCHARD (2011, p.75)

Segundo Blanchard (2011), em cada um destes níveis de desenvolvimento é aplicado um estilo básico de liderança. Para o principiante empolgado (D1) o melhor estilo de liderança é o de direção (E1); para o aprendiz decepcionado (D2), o estilo é *coaching* (E2); para o colaborador capaz (D3) é o estilo de apoio (E3); e para o realizador autoconfiante (D4) é o estilo de delegação (E4).

O autor ainda ressalta que é importante notar que o nível de desenvolvimento varia de meta para meta ou de tarefa para tarefa, ou seja, um colaborador pode estar num nível de desenvolvimento em uma determinada atividade, mas estar em outro nível em outra atividade.

Portanto o líder pode e deve aplicar diferentes estilos de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento para a atividade que está em foco.

“Supervisionar demais ou supervisionar de menos – ou seja, dar direções em excesso ou direção insuficiente, tem um impacto negativo no desenvolvimento dos colaboradores. Por essa razão, é muito importante adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento. ”
(BLANCHARD, 2011, p. 74)

A autora Moscovici (1998, p. 132) também comenta que não há um estilo melhor do que outro:

“De acordo com a concepção situacional, cada estilo de liderança pode ser adequado em determinada situação, mas nenhum estilo é o melhor para todas as situações, pois diferentes situações de trabalho em grupo exigem estilos diferentes de liderança. Da mesma maneira, não existe um líder “universal” que sirva para tudo e que seja eficaz em todas as situações. ”

Não é porque um líder é bom com um grupo numa situação específica, que ele vai ser bom com outro grupo na mesma situação. São pessoas diferentes em uma mesma situação, ou seja, cada alteração pode afetar a liderança eficaz, seja ela na situação, ou nas pessoas envolvidas. Bergamini (1994, p. 179) ressalta que “[...] diferentes estilos de liderança acham-se enraizados e portanto nascem das diferenças individuais de personalidade. ”

Para ter sucesso na liderança, um líder então precisa ser capaz de caminhar de um estilo para outra de acordo com a situação vivenciada. Blanchard (2011) propõe três habilidades essenciais de um líder. São elas:

1. Diagnóstico: saber determinar o nível de desenvolvimento que seu colaborador se encontra. Para isso é necessário observar dois fatores: competência, ou seja, o nível de conhecimento e habilidade da pessoa; e empenho, referente ao nível de motivação e autoconfiança do colaborador;
2. Flexibilidade: o líder deve ser capaz de usar os quatro estilos de liderança para ser eficaz;
3. Parceria para o desempenho: pedir a permissão do colaborador para usar o estilo de liderança adequando, ou seja, informá-lo do seu nível de desenvolvimento e como será

o estilo de liderança para que o colaborador entenda e ambos possam trocar ideias sobre a evolução.

É muito importante que o colaborador tenha conhecimento de que o nível de desenvolvimento em que ele se encontra varia de tarefa para tarefa. Por este motivo, um diálogo entre líder e liderado para definir o nível de desenvolvimento do colaborador em cada tarefa é imprescindível. Assim o líder poderá informar ao colaborador qual o estilo que estará aplicando em cada tarefa.

“Parece pouco provável, portanto, que se consiga estabelecer um modelo ou padrão ideal de comportamento do líder, uma fórmula ou receita infalível de estilo de liderança que funcione perfeitamente para qualquer grupo em qualquer situação, a qualquer tempo.” (MOSCOVICI, 1998, p. 132)

Para Bergamimi (1994, p. 54),

“[...] o estilo de liderança apropriado será determinado pelas necessidades que os indivíduos procuram satisfazer. Caso tais indivíduos se sintam ameaçados pela não satisfação esperada, então desaparecerá a situação de favorabilidade. Isso se dá porque além dos indivíduos com estilos de liderança diferentes procurarem satisfazer diferentes necessidades, respondem também diferentemente à ameaça representada por situações desfavoráveis.”

Para tanto, o líder que tenha a capacidade de dialogar com seus colaboradores, para entender as necessidades de desenvolvimento de cada um e seus objetivos, tem maior perspectiva de ter sucesso em sua liderança. Para Bergamimi (1994, p. 94) “[...] a aceitação do líder e sua permanência como tal dependa do quanto ele seja considerado como facilitador do atendimento daqueles objetivos almejados por seus subordinados.”

Segundo Blanchard (2011, p. 137) “Na condição de líder você está constantemente procurando oportunidades para avançar em seu estilo de liderança para que possa, com o tempo, passar a delegar.” Um colaborador que encontra-se 100% no nível de delegação precisa estar apto a tomar decisões. No entanto, há uma cultura corporativa de indecisão criada pelos líderes, tornando os colaboradores incapazes de atuar de forma decisiva. (HARVARD, 2008)

Para tomada de decisão, é necessário reunir e processar informações. O colaborador necessita aumentar suas interações humanas, dialogar para levantar mais informações. Quanto mais diálogo e interação o colaborador tiver, maior a qualidade das informações que ele terá para tomar decisões.

“Para acabar com uma cultura de indecisão, um líder precisa gerar honestidade intelectual e confiar nas conexões entre as pessoas. Ao utilizar cada encontro com seus empregados como oportunidade de modelar um diálogo aberto, franco e decisivo, o líder define o tom para a empresa inteira. ” (HARVARD, 2008, p. 64)

3. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

No começo dos anos 1980 iniciou-se uma tendência numa economia baseada na troca de informação. A tecnologia começou a se desenvolver rapidamente, dando a oportunidade e acesso a todas as informações em questão de segundos. Com o passar dos anos esta agilidade na informação só foi aumentando e cada vez mais, a exigência do mercado, é ter pessoas bem informadas.

A informação é atualmente a matéria-prima principal para a sociedade e suas organizações. Segundo Kunsch (2009, p. 337), “vivemos em um mundo dinâmico, em que os indivíduos estão em constante movimento; no qual as organizações são mais flexíveis e abertas à atuação em redes muitas vezes efêmeras.”

Este acesso à informação criou uma nova forma de comunicação e interação do ser humano, exigindo das organizações uma flexibilidade e adaptabilidade às novas tendências de tecnologia. Porém, mesmo com toda a tecnologia desenvolvida até os tempos atuais, a comunicação interpessoal não pode ser substituída. A necessidade de interação pessoal entre seres humanos é ainda um fator muito importante para o sucesso da empresa. Não há tecnologia que possa substituir de maneira tão pessoal uma conversa, ou um diálogo entre duas pessoas. A comunicação não é somente circulação de informação, mas também relacionamento.

Kunsch (2009) ainda comenta que a comunicação é um processo dialógico de estabelecimento de relações, e não apenas transmissão de informação.

Outro autor enfatiza também o efeito da comunicação nos relacionamentos interpessoais. Segundo Passadori (2014, p.50)

“Os relacionamentos interpessoais desempenham papel fundamental no nosso desenvolvimento. É por meio deles que obtemos reforços sociais importantes, como a aprovação de comportamentos e atitudes que nos levam a ser aceitos pelo grupo e a nos adaptarmos a um novo ambiente. Sem isso, nos sentiríamos rejeitados, isolados, frustrados, e teríamos nossa qualidade de vida ameaçada.”

Segundo Williams (2005), além de um fator de relacionamento, a comunicação também desenvolve respeito, confiança e compreensão entre os que se comunicam. Empresas

que não trabalham muito bem com a comunicação entre seus colaboradores, podem ter sérios problemas para perpetuarem seu negócio.

Blanchard (2011, p.61) em seu livro informa que

“Uma das melhores maneiras de construir um sentimento de confiança e responsabilidade nas pessoas é compartilhar as informações. Fornecer aos membros de uma equipe as informações de que precisam permite que esses tomem boas decisões de negócios.”

Além de gerar o sentimento de confiança, respeito, compreensão e melhorar os relacionamentos dentro da empresa, a comunicação ajuda na tomada de decisões. Quanto mais informações forem transmitidas aos colaboradores, mais fácil ficará para tomar decisões.

Passadori (2014, p. 3) também reforça a importância da comunicação na tomada de decisões. Segundo ele, “nenhum líder que se preze hoje toma decisões e iniciativas sem se informar, sem trocar ideias, seja com a sua equipe, com os formadores de opinião ou com um especialista – e isso envolve comunicação.”

3.1 DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

“A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização.” (KUNSCH, 2009, p. 334)

Esta citação de Kunsch demonstra claramente a importância da comunicação dentro das organizações. Vários outros autores definem comunicação como pode ser verificado abaixo.

Segundo Bateman e Snell (2007, p. 486) “Comunicação é a transmissão de informação e de seu significado de uma parte para outra com o uso de símbolos compartilhados.”

Para Passadori (2014) a comunicação é a capacidade de se transmitir claramente as ideias e objetivos, e de interagir de maneira eficiente com diversos públicos. E esta capacidade está dentre as competências principais de um bom líder. Como o próprio título do livro diz “Quem não comunica não lidera”.

Segundo Passadori (2014 p. 27), a comunicação interpessoal

“ [...] ocorre entre dois indivíduos ou mais. Esse tipo de comunicação envolve os cinco sentidos e se complementa com a linguagem não verbal. Quando realizada entre duas pessoas, na maioria das vezes, obtém feedback imediato por parte do interlocutor. A comunicação interpessoal é a base do diálogo, da conversa, do relacionamento. ”

Todos os autores mencionados acima concordam que a comunicação é transmissão, compartilhamento de informações, ideias, etc., portanto para que ela ocorra, se faz necessário pelo menos dois indivíduos: um para transmitir a ideia, e outro (s) para recebe-las. Isto é válido para qualquer tipo de comunicação, seja ela pessoalmente ou por outros meios de comunicação.

A comunicação é compartilhamento, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo. Não é concordância total com o comunicado, mas sim um entendimento comum.

“Compartilhar informações é ato voluntário e não pode ser confundido com o relato rotineiro, que obedece a hierarquias e recomendações oficiais. Também não deve ser confundido com os mecanismos formais da chamada comunicação administrativa. Compartilhar é trocar interagir e dialogar, bem como se despir de barreiras políticas, emocionais e ideológicas. Só acontece em ambientes em que existe uma cultura favorável ao engajamento em práticas de comunicação natural e permanente. Em outras palavras, onde cada um sabe que o diálogo, a circulação de informações e a participação andam juntas com o desenvolvimento coletivo que viabiliza o sucesso organizacional. ”
(KUNSCH, 2009, p. 342)

Passadori (2014, p.51) reafirma esta diferença de comunicação informal e formal. De acordo com o autor, no contexto individual a comunicação é livre e ilimitada, já no ambiente profissional ela necessita ter objetivos, como o de informar com clareza, persuadir e motivar. Para o autor, “[...] a comunicação clama por conteúdo relevante. Saber o que informar e como

informar seus colaboradores é estratégico para um líder, é a base da vida em equipe. ” (PASSADORI, 2014, p. 55)

A comunicação pode ser de mão única ou de mão dupla. Na comunicação de mão única, o emissor envia a mensagem ao receptor que a recebe e não dá retorno. Na comunicação de mão dupla, o emissor envia a mensagem ao receptor que a recebe e proporciona feedback, e o emissor é receptivo a este feedback.

Na comunicação de mão dupla as chances de ocorrerem erros e problemas é bem menor. Quem recebe a mensagem tem chances de tirar dúvidas, compartilhar ideias, garantir o entendimento da mensagem enviada pelo emissor.

Segundo Almeida J. e Almeida R. (2000, p. 28) existem três canais de comunicação:

1. O visual: que compreende a visão
2. O auditivo: que compreende a audição
3. O cinestésico: que abrange as sensações (paladar; tato, olfato, etc.)

Cada pessoa utiliza um canal preferencial entre os 3 canais de comunicação. Mas não quer dizer que deixa de usar os outros canais. Na comunicação é muito importante descobrir o canal preferencial da pessoa com que se comunica, pois facilitará o entendimento.

Para identificar o canal de comunicação das pessoas os autores Almeida J. e Almeida R. (2000) sugerem: perceber as palavras que a pessoa usa; fazer perguntas cuja resposta seja necessário pensar (observar o movimento dos olhos para identificar o tipo de canal de comunicação preferencial da pessoa).

Além de identificar o melhor canal de comunicação, existem certas habilidades de comunicação interpessoal conforme ressaltado por Moscovici (1998, p.60): temos a paráfrase, a descrição de comportamento, a verificação de percepção e a descrição de sentimentos, todas constituindo um recurso muito importante para o processo de feedback.

A paráfrase é repetir o que foi dito pelo outro, mas com as próprias palavras, aumentando assim a precisão da comunicação, a compreensão mútua e garantindo que foi entendido o que o outro disse. “É uma das maneiras de testar a compreensão da mensagem antes de reagir a ela” (MOSCOVICI, 1998, p. 61)

A descrição de comportamento é descrição clara e específica das ações observadas, sem julgar os motivos. É necessário aprimorar a capacidade de observação do que realmente ocorre.

A verificação de percepção é descrever a percepção do que o outro está sentindo para garantir que está compreendendo também seus sentimentos. É uma habilidade que ajuda a desenvolver a capacidade de empatia.

E por último a descrição de sentimentos identifica ou especifica os sentimentos que está sentindo. Corresponde ao processo de auto-exposição na qual você compartilha seus pensamentos e sentimentos.

Muitos dos problemas enfrentados com os colaboradores está relacionado com o estilo de comunicação do líder. Segundo Bateman e Snell (2007, p. 486), “a comunicação efetiva é um aspecto fundamental do desempenho profissional e da eficácia gerencial.”

De acordo com Goldsmith (2003, p. 317)

“Os bons líderes são bons ouvintes. Eles não só pausam com frequência em suas comunicações como também param de falar e só olham, acenam, assentem com “ah, han” e outros reconhecimentos verbais, principalmente quando houver um conflito, mal-entendido ou hostilidade no ar. Escutar não é trabalho com a boca, mas trabalho dos ouvidos com os olhos.”

Devido aos ruídos de comunicação, os líderes necessitam estar atentos na leitura das interações, ajustando seus estilos de comunicação. O ruído está presente em todas as etapas da comunicação. Pode vir do emissor, da mensagem mal comunicada, do receptor e até externamente.

“A comunicação tem poder altamente transformador, pois pode levar ao conflito ou ao entendimento, à guerra ou à paz – o que a compromete com a ética e com estar a serviço do nosso aprimoramento e dos que estão à nossa volta. Temos clareza de que uma frase desastrosa, uma palavra mal empregada ou um conceito mal compreendido podem ser o estopim para uma série de reações negativas, erros em grande escala, sentimentos de rejeição e, nas corporações, até à “morte” de uma marca ou enormes prejuízos.” (PASSADORI, 2014, p.4)

Erros de comunicação podem ocorrer dos dois lados. O emissor pode enviar uma mensagem errada ou mal elaborada, e o receptor pode não ouvir, ou ler de forma calma, interpretando assim as mensagens de forma equivocada. As percepções de cada indivíduo também atrapalham no recebimento da mensagem. As pessoas tendem a ser subjetivas no momento de decodificação da mensagem podendo assim, interpretá-las do jeito que mais lhe agrada. Além disso emissores e receptores também podem filtrar as mensagens, ignorando parte delas, distorcendo informações, ou passando somente parte da informação por achar que o restante não é importante, por isto a importância do receptor repetir o que foi colocado para ver se o que ele entendeu é realmente o que o comunicador expressou.

“A tendência dos seres humanos de filtrar e perceber subjetivamente representa a base da maior parte das deficiências de comunicação e da necessidade de práticas comunicativas mais eficazes.” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 489)

Segundo Bateman e Snell (2007, p. 490) os problemas de comunicação poderiam ser evitados se os líderes reservassem mais tempo para:

1. Certificar-se de que o receptor está prestando atenção;
2. Tentar transmitir a mensagem considerando a referência da outra parte;
3. Empreender ações concretas para minimizar erros e sinais impróprios;
4. Enviar mensagens consistentes.

3.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

O processo de comunicação tem basicamente 4 elementos: o emissor, a mensagem, o canal (meio) e o receptor. Segundo Passadori (2014, p.23), o receptor além de receber a mensagem, também dá o feedback, ou seja, o retorno ao emissor, para que o processo de comunicação seja realimentado. A mensagem transmitida se “codifica”, ou seja, através de símbolos que podem ser gestos, palavras, etc. Uma vez que o receptor recebe este código, ele “traduz” os símbolos e volta a codificá-los ao emissor, gerando assim um processo de transferência de significados de uma pessoa a outra.

O autor ilustra este processo conforme figura abaixo:



Figura 4: *Modelo de processo de comunicação*

Fonte: (PASSADORI, 2014, p. 24)

Para Berlo (2003, p.30) o processo de comunicação tem ingredientes conforme abaixo:

1. Fonte: uma pessoa ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para comunicar.
2. Codificador: responsável por pegar as ideias da fonte e pô-las num código. Na comunicação entre duas pessoas, o codificador é executado pelas habilidades motoras
3. Mensagem: tradução de ideias, objetivos e intenções num código, num conjunto de símbolos.
4. Canal: é o intermediário, o condutor de mensagens.
5. Decodificador: decifrar a mensagem. Conjunto de habilidades sensoriais do receptor. (sentidos)
6. Receptor: o alvo da comunicação. Quem recebe a mensagem.

Como podemos verificar, ambos os autores concordam no processo, apenas dão nomes diferentes para cada parte envolvida.

Como já mencionado no capítulo anterior, o significado da comunicação é o que o outro entende e não o que nós dizemos. “Quando a outra pessoa não entende ou entende de forma diferente o que nós dizemos é muito importante sabermos que a responsabilidade da comunicação é de quem comunica. ” (ALMEIDA J.; ALMEIDA R., 2000, p. 24). É importante perguntar ao outro o que ele entendeu: fazer perguntas, pedir que explique o que foi dito, até que fique claro que o que foi dito foi compreendido da maneira que o emissor gostaria.

O maior obstáculo da comunicação é a falta de feedback. O processo de comunicação só é completo uma vez que ocorre o retorno da mensagem recebida. Luizari (2010, p.27) diz que “[...] sem retorno, sem feedback, não há comunicação! ” A autora ainda ressalta que “a comunicação é como uma via de mão dupla: para ser eficaz, para ser considerada completa, precisa acontecer nos dois sentidos. ”

Ou seja, a comunicação só é considerada efetiva quando o receptor de alguma maneira dá um retorno do que foi comunicado. Este retorno pode ser através de palavras, de expressões faciais, de postura, entre outros. É uma reação ao que foi dito pelo receptor.

“[...] todo comportamento de comunicação tem um objetivo, uma meta, que é produzir certa reação. Quando aprendermos a exprimir nossos objetivos em termos de respostas específicas da parte daqueles que recebem nossas mensagens, teremos dado o primeiro passo para a comunicação positiva e eficiente. ” (BERLO, 2003, p. 12)

Segundo Berlo (2003, p. 105) “Quando um indivíduo comunica-se consigo, as mensagens que codifica são devolvidas ao seu sistema pelo seu decodificador – é a isso que chamamos de feedback. ”

O autor ainda ressalta que o feedback informa ao receptor se sua comunicação teve sucesso ou não, ajudando-o assim na emissão de futuras mensagens que sejam enviadas, ou seja, “Quando a fonte recebe feedback compensador, continua a produzir a mesma espécie de mensagem, quando obtém feedback não-compensador, pode, eventualmente, modificar a mensagem. ” (BERLO, 2003, p. 116)

Passadori (2014, p. 26) também ressalta a importância do feedback no processo de comunicação: “Na comunicação interpessoal, o feedback serve de base para estabelecer o diálogo, a aprendizagem... sem resposta, sem retorno, ficamos no monólogo, nada prossegue, nada cresce.”

Além do feedback que pode proporcionar informação se a comunicação está sendo efetiva, outros fatores também podem prejudicar a comunicação, como é o caso dos ruídos. Para Passadori (2014, p. 24)

“O ruído pode ter diferentes origens: ambiental – falatório, sons do trânsito, movimento de pessoas, toques de telefone etc; pessoal – linguagem, condição psicológica, temperamento, comportamento dos envolvidos; e material – como equipamentos danificados, tecnologia superada ou desatualizada.”

Para Luizari (2010, p. 26) em uma comunicação efetiva é necessário que o emissor e receptor sejam bons ouvintes. Ser bom ouvinte consiste em:

- deixar o foco da conversação para o seu interlocutor;
- concentrar-se no outro, demonstrando assim seu respeito e interesse pela pessoa;
- usar todas as suas habilidades sensoriais – comunicação não verbal, corporal e facial, visão e audição – para intensificar o processo de comunicação;
- colocar-se mais no papel de receptor, permitindo que, na maior parte do tempo, a outra pessoa seja o emissor.

Este último ponto mencionado por Luizari (2010) também é apontado por Passadori (2014), quando este cita as principais habilidades para uma boa comunicação:

1. Empatia: perceber o outro, colocar-se no lugar do outro e sentir ou pensar o que ela poderá sentir ou pensar. Cria situações favoráveis para um bom entendimento da comunicação.
2. Escuta ativa: ação intencional com objetivo de compartilhar significados. Não é apenas ouvir que se refere a uma habilidade mais mecânica, mas sim “ouvir o outro com a responsabilidade de observar o seu comportamento e os seus sentimentos para depois dar uma resposta apropriada.” (PASSADORI, 2014, p. 61) Ser bom ouvinte atrai as pessoas. Escuta ativa é compreender o outro, aprender algo com ele, oferecer ajuda.

3. Feedback corporativo: a melhor forma de saber se é preciso melhorar algo, ajustar, ou aprimorar é através do feedback. “o feedback é a técnica mais simples para convidar alguém a efetuar mudanças positivas.” (PASSADORI, 2014, p. 63) “ o feedback é muito eficaz para a pessoa ver como os outros a veem” (PASSADORI, 2014, p. 63)

A escuta ativa, ou seja, ser bom ouvinte também é reforçado por Almeida J. e Almeida R. como ponto importante no processo de comunicação. Segundo os autores (2000, p. 37) para ouvir de forma eficaz, considere que:

1. As palavras representam 7% da comunicação.
2. Como se fala representa outros 38%. Fique atento ao tom de voz, ao entusiasmo e convicção que estão sendo transmitidos por seu interlocutor.
3. Linguagem fisiológica ou postura física representa outros 55% da comunicação – a parte submersa do iceberg. Fique atento aos movimentos de olhos, do rosto e expressão corporal (mãos, braços, pernas, pés, inclinação do tronco).



Figura 5: Formas de Comunicação

Esta linguagem fisiológica mencionada pelo autor que representa mais da metade das formas de comunicação, está muito relacionada às emoções das pessoas. Para conseguir conectar com quem está recebendo as informações transmitidas, Almeida J. e Almeida R. sugerem criar *rapport* com o receptor. Segundo os autores (2000, p. 19) *rapport* “É a arte de

se comunicar em alto nível, com sintonia total, proporcionando excelência no relacionamento.
”

Outras definições dadas pelos autores (2000, p.19) para *rapport* são:

1. “Rapport é uma palavra de origem francesa que significa: harmonizar, concordar, confiar, confidenciar, contatar.”
2. “Imitar, igualar-se, acompanhar ou espelhar o comportamento (verbal e não-verbal) de uma pessoa é o processo pelo qual você poderá estabelecer *rapport* sempre buscando discrição, elegância, sutileza.”

Uma vez criado *rapport* com o receptor, cria-se uma base de confiança entre emissor e receptor. Moscovici (1998, p.180) também ressalta que “O *rapport* positivo certamente favorece o relacionamento entre as pessoas, a aprendizagem no grupo, o trabalho conjunto para atingir objetivos comuns.”

É muito difícil criar um clima de confiança quando não se é capaz de ouvir atentamente. A pessoa inteligente ouve as emoções e não os fatos. Uma conversa, é um relacionamento. “Quando você ouve os fatos, está ouvindo apenas 20% do que a pessoa está comunicando. Quando você ouve as emoções, está prestando atenção aos outros 80%.” (ALMEIDA J.; ALMEIDA R., 2000, p. 36) É esta percepção das emoções que vão realmente melhorar a comunicação.

4. FEEDBACK

O feedback tratado no capítulo anterior, se refere ao retorno das mensagens enviadas ao receptor como base para que haja comunicação entre duas pessoas. O feedback tratado neste capítulo, está relacionado ao retorno positivo ou negativo de algo que fazemos.

A todo momento estamos recebendo feedbacks: nas interações do dia a dia com as pessoas com quem convivemos; no trabalho com colegas, chefes, subordinados, fornecedores e clientes; de nós mesmos quando refletimos perante as ações que tomamos em determinado momento. Por isto podemos falar de várias formas de feedback.

Estes feedbacks podem ser positivos onde nos agradecem por algo feito por nós, ou elogiam um trabalho executado, podem ser feedbacks construtivos para melhoria do nosso trabalho com objetivo de aprendizado e crescimento, mas também podem ser feedbacks negativos no qual não há objetivo nenhum de aprendizado e crescimento, mas sim somente de fazer com que a pessoa se sinta mal.

“Todos nós precisamos de feedback tanto do positivo quanto do negativo. Necessitamos saber o que estamos fazendo inadequadamente, como também o que conseguimos fazer com adequação, de modo a podermos corrigir as ineficiências e mantermos os acertos.” (MOSCOVICI, 1998, p.57)

Infelizmente nossa cultura entende que feedback é uma crítica e de que uma vez dado o feedback a alguém, irá comprometer a amizade, as relações sociais, a competência, o status. Por este motivo muitos preferem não dar feedback pois temem a reação dos outros. Os líderes querem ser estimados. Eles temem que uma confrontação com as pessoas quanto à baixa qualidade de seu trabalho em equipe ou outras deficiências comportamentais poderá ocasionar a perda de estima dessas pessoas. Por isso é muito importante que um líder tenha uma relação de confiança recíproca com seus colaboradores, deixando claro que o principal objetivo do feedback é o desenvolvimento, o crescimento do indivíduo.

4.1 DEFINIÇÃO DE FEEDBACK

Segundo Stone e Heen (2016, posição 153-155), o termo “feedback” – correspondente a “realimentação” “retroalimentação” – surgiu na década de 1860, durante a Revolução Industrial para designar o modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retornam ao ponto de partida num sistema mecânico. “Qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-la, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo.” (MOSCOVICI, 1998)

Para Goldsmith (2003, p. 178) “é esclarecedor o fato de a palavra “feedback” começar com o verbo “feed” (alimentar). Na verdade, a maneira perfeita de se entender o feedback está na ideia de nutrir.”

“No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.” (MOSCOVICI, 1998, p. 54)

“Feedback é a maneira como passamos a nos conhecer através das nossas próprias experiências e das de outras pessoas – ou seja, a maneira como aprendemos com a vida.” (STONE; HEEN, 2016, posição 137-138)

“O feedback, portanto, não é apenas uma avaliação: ele é um agradecimento, um comentário, um convite que se retribui ou se descarta. Pode ser formal ou informal, direto ou implícito, franco ou rebuscado, totalmente óbvio ou tão sutil que você nem tem certeza do que aquilo significa.” (STONE; HEEN, 2016, posição 143-145)

Os autores Bee R. e Bee F. (2002) em seu livro “Feedback” utilizam o termo “crítica” para feedback. Para eles, “A capacidade de criticar construtivamente, de saber receber críticas e utilizá-las em proveito próprio é fundamental, não apenas no ambiente de trabalho, mas também nas relações sociais e familiares.” (BEE R.; BEE F., 2002, p.8)

Eles definem o feedback como sendo uma “[...] informação específica a um determinado comportamento ou desempenho, que encoraja uma pessoa a melhorá-los, reforçá-los ou desenvolvê-los.” (BEE R.; BEE F., 2002, p.10) E acrescentam ainda que a

informação “[...] leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo e reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado.” (BEE R.; BEE F., 2002, p.10)

Como é possível verificar, todos os autores mencionados acima concordam que o feedback tem como objetivo principal o desenvolvimento do indivíduo sendo assim construtivo para seu crescimento futuro.

Para Kouzes e Posner (2003, p. 312) “[...] o objetivo do feedback é desenvolver a autoconfiança da pessoa em sua capacidade. Para tanto, chame a atenção para o sucesso e aperfeiçoamento, ao mesmo tempo em que corrige suas deficiências.”

Williams (2005, p.23), fala em seu livro a respeito de 3 nutrientes essenciais para a vida do ser humano: ar, água e comida. Mas acrescenta um quarto nutriente que é o feedback. Ele comenta que um indivíduo sem feedback, além de sentir rejeição, pode reagir com baixa produtividade ou comportamento inadequado. Para o autor, alguns indicativos de falta de feedback são: baixo nível de produção/desempenho; dificuldades de relacionamento; pouca iniciativa; e linguagem corporal. (WILLIAMS, 2005, p.43).

Portanto, além de proporcionar desenvolvimento/crescimento futuro, o feedback ajuda o indivíduo a ter maior autoestima, autoconfiança, melhora seus níveis de desempenho/produção, melhora o relacionamento entre outros.

Considerando tantos pontos positivos de se dar feedback não é compreensível porque o líder tem tanta dificuldade em dar feedback constante a seus colaboradores. Sabendo que o feedback vai ajudar no desenvolvimento de sua equipe e conseqüentemente melhorar o alcançar de metas, o líder deveria manter uma rotina de feedbacks, garantindo assim também o seu crescimento profissional.

Segundo Luizari (2010, p. 28),

“[...] o retorno ou feedback é a ferramenta que promove as mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos necessários para auxiliar individualmente ou a um grupo a melhorar os processos de comunicação interna e externa e, conseqüentemente, a alcançarem seus objetivos e atingirem suas metas.”

Stone e Heen (2016, posição 127-129) mostram que a dificuldade de dar e receber feedback é recíproco para o emissor e receptor. “Quando damos feedback, observamos que o receptor nem sempre o aceita muito bem; quando o recebemos, notamos que o emissor às vezes não transmite a mensagem de forma apropriada. ”

É difícil aceitar nossas ineficiências, por isso muitos reagem de forma defensiva, param de ouvir, negam o feedback e justificam-se. Por isso é importante que o líder crie esta relação de confiança e encontre o melhor momento para dar feedback.

“Um clima seguro para dar feedback é o pré-requisito mais importante para se receber um feedback franco. Antigamente, as organizações eram hierárquicas, o que promovia um modo de comunicação unidirecional de cima para baixo que oferece pouca oportunidade para um feedback de qualidade. Essa cultura de comando e controle será uma desvantagem competitiva no futuro, porque o sucesso da organização de amanhã basear-se-á no capital intelectual e comunicação aberta entre os membros de equipe, funcionários e gerentes. ” (GOLDSMITH, 2003, p.183)

Quem dá o feedback, precisa ter dois pontos bem claros: (1) de onde vem o feedback; (2) para onde vai o feedback. É importante que o feedback tenha um fato gerador para que fique claro ao colaborador a respeito do que se trata. Assim também é importante que o feedback tenha um objetivo futuro de melhoria. Dar feedback por dar não irá agregar em nada e ainda deixará o colaborador confuso. Por isso é necessário deixar bem claro ao colaborador o motivo do feedback e o que se espera de mudança.

Alguns colaboradores demandam mais feedbacks do que outros. De nada adianta um líder dar feedback ao colaborador uma vez ao ano. O feedback deve ser constante pois eles são esquecidos com o tempo, e se não receber nenhum retorno adicional, o colaborador não conseguirá manter um desenvolvimento contínuo.

“[...] a qualidade de qualquer relação, seja profissional ou pessoal, depende da qualidade e da quantidade de feedback que cada indivíduo recebe do outro. Se o feedback for pobre, a relação será igualmente pobre. Se for crítico ou ofensivo, assim será a relação. Mas, se for positivo, a relação também será positiva. ” (WILLIAMS, 2005, p.32)

É importante que quem dá o feedback não imponha seu ponto de vista, mas que tenha um diálogo aberto com o receptor para melhorarias no futuro. É preciso falar o que a pessoa precisa ouvir e não o que ela quer ouvir. Feedback tem a ver com preencher um ponto cego.

Moscovici (1998) dispõe em seu livro uma representação de áreas da personalidade chamada de Janela de Johari, criada por Joseph Luft e Harry Ingham em 1961. Ela representa as relações interpessoais e os processos de aprendizado em grupo.

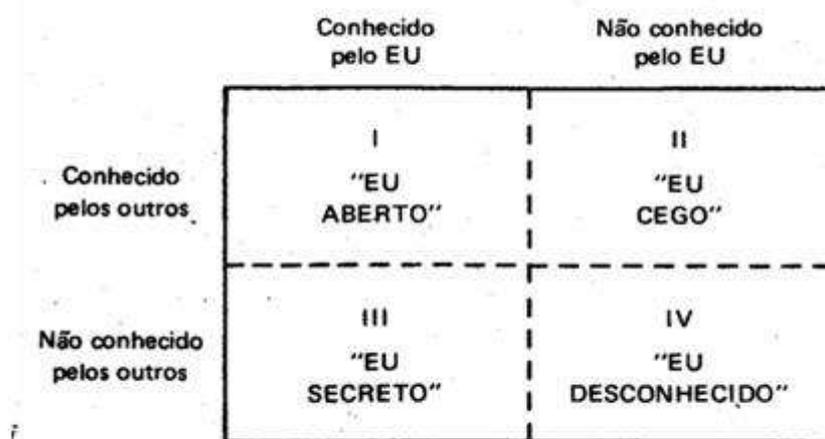


Figura 6: *Janela de Johari*

Fonte: MOSCOVICI (1998)

A área I (o eu aberto) são os comportamentos conhecidos por nós e por todos que nos observe. São as nossas características, maneira de falar, atitudes em geral, algumas habilidades que são conhecidas e conscientes pelos que convivem conosco.

A área II (o eu cego) são os comportamentos que são percebidos pelos outros, mas que geralmente nós mesmos não estamos cientes. Uma tensão, manifestação nervosa, reações agressivas, desprezo que outros percebem, mas que para nós não é obvio.

A área III (o eu secreto) representa o que nós conhecemos mas que escondemos dos outros.

A área IV (o eu desconhecido) são as coisas de que nem nós temos ciência nem os outros. Podem ser memórias da infância, potenciais latentes, etc.

O feedback pode ser muito útil para aumentar as áreas de conhecimento próprio e do outro. Entender como os outros nos percebem, o que acham das nossas ideias e atos

ampliando assim o nosso conhecimento próprio. Mostrar o que está oculto para nós e para os outros, ou seja o que está na área do “eu desconhecido”, terá grande impacto no crescimento do indivíduo.

Ainda com todos estes pontos positivos, ficam algumas perguntas: como dar um feedback sem saber a reação do receptor? Qual a melhor maneira e momento para se dar feedback? Como não entrar no âmbito pessoal? Além disso, como conseguir que o colaborador entenda o feedback e procure melhorar através dele? Quanto de feedback é necessário dar?

Não importa como é dado o feedback e por quem é dado, é o receptor quem controla o que quer assimilar, como dá sentido ao que está ouvindo e se acha que deve mudar com o que foi dito.

Alguns autores ajudam com ferramentas e orientações para melhorar o momento do feedback, garantindo assim que o emissor exponha da melhor maneira possível os fatos e que o receptor tenha clareza e esteja mais aberto para receber o feedback e então assim identificar as mudanças necessárias para o seu desenvolvimento.

Os autores Bee R. e Bee F. (2002) oferece 10 ferramentas para feedbacks efetivos:

1. Analisar a situação: entender claramente o que precisa ser mudado e por quê.
2. Determinar o(s) efeito(s) e o(s) objetivo(s): deixar claro que você quer que o outro realize e construir a estratégia em torno do efeito que se deseja. Os objetivos devem ser positivos, específicos, realizáveis por você, realistas, entre outros.
3. Ajustar-se à receptividade: adequar o conteúdo da sua crítica de acordo com as reações e momentos da pessoa que irá receber o feedback.
4. Criar o ambiente propício: estabelecer um clima de respeito e escolher um lugar apropriado para a crítica.
5. Comunicar-se efetivamente: ouvir efetivamente o receptor do feedback e lembrando-se das formas de comunicação e seus impactos.
6. Descrever o comportamento que deseja mudar: primeiro o receptor precisa compreender o ponto, depois aceitar que tem um problema para então aceitar uma necessidade de mudança. É importante neste processo ter exemplos que descrevam o fato gerador da crítica e explicar as consequências do comportamento.

7. Descrever o comportamento desejado: deixar claro o que espera que a pessoa apresente no futuro.
8. Procurar soluções conjuntamente: das sugestões de como melhorar, mas não efetivamente fazer pela pessoa.
9. Concentrar-se naquilo que se acha bom: intercalar junto a mensagem negativa, também mensagens positivas.
10. Chegar a um acordo: é essencial que o receptor da crítica concorde com a mesma, caso contrário ela não irá mudar efetivamente.

Os autores Bee R. e Bee F. (2002, p. 12) ainda relata que o feedback deve ser feito assim que possível depois do fato que motiva o feedback para que a pessoa que o recebe e a pessoa que o dá, seja mais específico já que estará recente em sua memória. O autor também comenta que é mais conveniente que seja feita em uma sala onde não houver riscos de ser interrompido ou outras pessoas ouvirem.

Para Goldsmith (2003, p.178) o líder deve informar “[...] a razão do seu feedback. Sutileza e diplomacia não são tão necessários como uma forma de se criar um clima de predisposição ao ato de escutar. Ajude ao tutelado a ter um claro entendimento do porquê de você querer passar a ele algum feedback. ” O feedback deve ser direto e honesto. A franqueza não tem nada a ver com crueldade, mas sim com garantir que o receptor não tenha dúvidas do que está sendo dito.

Para Moscovici, (1998, p.54-55), o feedback torna-se realmente útil quando:

1. É descritivo ao invés de avaliativo: não há julgamento mas sim um relato do que ocorreu;
2. É específico ao invés de geral: indicando a ocasião em que o comportamento/evento ocorreu;
3. É compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor: caso contrário pode ser destrutivo;
4. É dirigido: para comportamentos passíveis de mudanças;
5. É solicitado ao invés de imposto: receptor formulando perguntas que possam ser respondidas pelo observador;
6. É oportuno: mais próximo possível do momento em que ocorreu o evento/comportamento;

7. É esclarecido para assegurar comunicação precisa: garantir que o feedback dado foi entendido pelo receptor.

Stone e Heen (2016) também indicam que para que um reconhecimento seja efetivo, precisa ter três qualidades, sendo elas: tem de ser específico; vir de uma forma que o receptor o valorize, ouvindo-o claramente; precisa ser autêntico, ou seja, verdadeiro.

Muitos das ferramentas e orientações dos autores são parecidas, mas também se complementam. É importante que o líder quando for dar o feedback esteja preparado e munido com o máximo de informações possíveis. Que se planeje em como irá conduzir o feedback para qualquer possível mudança de rumo.

Stone e Heen (2016, posição 336-339) ressaltam que

“[...] não é só o receptor que aprende. Durante uma conversa proveitosa, quem dá o feedback pode chegar a entender por que seus conselhos não estão ajudando ou por que sua avaliação é injusta, e então as duas partes podem enxergar seu relacionamento com mais clareza. Cada um percebe como está reagindo ao outro, mostrando um caminho mais produtivo do que ambos possam ter imaginado antes.”

O motivo pelo qual precisamos apoiar ou corrigir comportamentos, é que eles influenciam o desempenho e afetam os resultados. Sabendo também que seu comportamento pode melhorar o trabalho de outras pessoas, facilitar o entendimento de um relatório, agilizar os processos, reforçar para a pessoa que este comportamento é o esperado.

É importante ter em mente de que não se pode deixar pensar que o mundo acabou com o feedback, que não há solução. Nosso poder de resiliência é maior do que imaginamos e é através dele que tudo se torna possibilidade de superação.

4.2 TIPIFICAÇÃO DE FEEDBACK

Segundo Williams (2005, p.51-52) existem 4 tipos de feedback

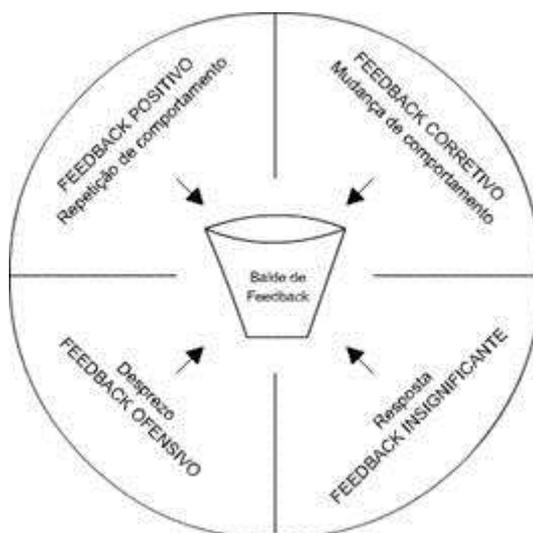


Figura 7: *Tipos de feedback*

Fonte: WILLIAMS (2005)

1. Feedback positivo – é aquele que reforça um comportamento que desejamos que seja repetido;
2. Corretivo – é aquele que quer modificar um comportamento
3. Insignificante – é aquele que é vago e genérico e quem o recebe não entende o propósito. Um simples “muito bem” ou “parabéns” é um feedback insignificante.
4. Ofensivo – aquele que insulta, causa mágoa, ofende.

O tipo de feedback que escolhemos determina a resposta que obtemos. Precisamos insistir mais no positivo e tomar cuidado com o negativo.

Os quatro passos do feedback positivo (WILLIAMS, 2005, p. 93):

1. Descreva um comportamento específico
2. Descreva as consequências do comportamento
3. Descreva como você se sente com relação ao comportamento
4. Descreva porque você se sente dessa forma
5. Descreva o que precisa ser mudado (sendo este quinto passo considerado somente para feedback corretivo)

Stone e Heen (2016, posição 361-362) classificam o feedback “[...] de três maneiras: reconhecimento (“Obrigado!”), orientação (“Há uma maneira melhor de fazer isso”) e avaliação (“Pode ir parando por aí”).” Ou seja, três tipos de informação: reconhecimento,

orientação e avaliação. Segundo os autores (2016, posição 615-617) “Cada uma delas desempenha um papel importante, satisfaz diferentes necessidades e vem acompanhada de seu próprio conjunto de problemas. ”

Ainda segundo os autores, o reconhecimento está ligado às relações entre as pessoas. Geralmente quando um colaborador se queixa de falta de feedback no trabalho é porque ele espera um reconhecimento de que está dando duro. Não é porque quer conselhos. A orientação é focada em ajudar a pessoa a aprender, crescer ou mudar. O foco é na melhoria do colaborador. A orientação pode vir de dois tipos de necessidades: 1. De melhorar seus conhecimentos ou técnicas; 2. O emissor do feedback não está correspondendo à necessidade de desenvolvimento das capacidades do colaborador. Neste último caso pode ser um desequilíbrio no relacionamento emissor x receptor. E a avaliação é uma análise, uma classificação ou comparação revelando em que situação você se encontra.

“Precisamos da avaliação para saber em que posição estamos, estabelecer expectativas e nos sentir confiantes ou seguros. Precisamos de orientação para acelerar o aprendizado, focar nosso tempo e nossa energia no que realmente importa e fazer com que nossas relações sejam saudáveis e funcionais. E precisamos do reconhecimento para sentir que vale a pena todo o suor e as lágrimas que dedicamos ao nosso trabalho ou relacionamento. ” (STONE; HEEN, 2016, posição 698-701)

Qualquer que seja o feedback fornecido (positivo, construtivo, de avaliação, orientação ou reconhecimento), não sendo destrutivo ou insignificante, se o líder tiver um bom relacionamento com seus colaboradores, o retorno será gratificante.

“Provavelmente o presente mais valioso que podemos receber de outra pessoa é um feedback honesto. Receber feedback sobre como melhorar nossa performance e eficácia pode levar a melhorias de nossa própria vida. Além disso, embora o feedback normalmente não seja apreciado, os que o recebem devem ocasionalmente ser lembrados de que não receber feedback algum seria muito pior. ” (GOLDSMITH, 2003, p. 333)

5. FERRAMENTAS DISPONÍVEIS NA POTENCIALIZAÇÃO DO COLABORADOR

Nos capítulos anteriores foi dado ênfase nos três pontos principais deste estudo que são: a liderança responsável por potencializar seus colaboradores; a comunicação interpessoal necessária entre líderes e colaboradores e também entre todos dentro da organização, para que possam evoluir; e o feedback como uma ferramenta de potencialização do colaborador.

Além do feedback, existem também outras ferramentas de potencialização do colaborador que não são ênfase deste estudo, mas que podem ser base de outros estudos posteriores. Algumas destas ferramentas são: o *coaching*, programas de capacitação, *mentoring*, aprendizagem, a prática do dia-a-dia, e também o autodesenvolvimento, entre outros muitos.

Abaixo será exposto em linhas gerais um pouco destas outras ferramentas. Conforme já mencionado acima, poderiam ser usados como base para outros estudos.

Segundo Leonardo Wolk (2008) *coaching* é um processo baseado no amor e expressado através de um convite à mudança. O *coach* é um guia que colabora na identificação e remoção de obstáculos no desenvolvimento e no crescimento do *coachee*. O *coachee* é o consultante que está com alguma inquietude ou insatisfação e que no decorrer do processo de *coaching* será convidado pelo *coach* a se tornar um observador diferente, assumindo o poder que está em suas próprias mãos.

Nas diversas técnicas do Coaching, cabe destacar a importância do *coach* em observar que o corpo fala, as emoções também são demonstradas pelas expressões e gestos físicos, bem como pela linguística e que, muitas vezes, existem sentimentos que podem estar encobrindo outros, como por exemplo, o sentimento da raiva em que pode estar encobrindo a tristeza ou vice-versa.

O *coach* não dá conselhos, o *coach* pergunta, provoca fazendo com que o *coachee* observe como vem interpretando os fatos, buscando através desse processamento encontrar respostas por si próprio. Quando isso se dá o processo de Coaching foi finalizado pela mudança de padrão do *coachee*. Como já bem dizia o grande filósofo Goethe, “o melhor que podes fazer pelos demais não é mostrar-lhes tuas riquezas, mas sim fazê-los ver sua própria riqueza.”

Os programas de capacitação ou ainda programas de treinamentos, são aqueles que a empresa oferece dentro ou fora dela para capacitar mais o seu colaborador em áreas com necessidades de desenvolvimento. Muitos autores mencionados neste estudo porém não acreditam que estes programas possam realmente desenvolver e potencializar um colaborador, já que envolve não somente a qualidade do capacitador, como também a vontade do colaborador em melhorar nestas áreas que precisam desenvolver.

Estes programas colaboram muito quando trata-se de desenvolvimento de atividades relacionadas ao operacional, mas não são tão eficazes quando se fala em comportamental. A aprendizagem e a prática do dia-a-dia podem ser mais efetivos quando se quer desenvolver o lado comportamental do colaborador.

Assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento é o que chamamos de autodesenvolvimento. As pessoas que acreditam que têm potencial ainda não descoberto devem se responsabilizar pelo próprio aprendizado e desenvolvimento. Não há como qualquer pessoa externa desenvolver um colaborador quando este próprio não procura, não está aberto, ou não acredita que tenha necessidades de desenvolver-se. Portanto em primeiro lugar, o colaborador também deve identificar esta necessidade, e procurar meios para melhoria.

O *mentoring* é outra ferramenta que pode ser utilizado para potencializar o colaborador. No modelo de aprendizagem de Charan (2008, p. 30)

“o chefe como mentor demonstra interesse pessoal de proximidade na orientação e no desenvolvimento de seus jovens líderes, ajudando-os a ampliar seu pensamento, compartilhando suas experiências e sabedoria e se aprofundando para identificar os talentos específicos de cada líder.”

Este processo de mentoria é citado no capítulo de liderança como um dos papéis do líder no desenvolvimento de seus colaboradores. É um processo de tutoria onde um profissional mais experiente, que pode ser ou não o próprio líder, ajuda um profissional menos experiente.

Segundo o portal do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) a diferença entre *mentoring* e *coaching* é de que o *mentoring* é aplicado em casos mais específicos, o mentor necessita ter conhecimento da área, e seu tempo não é limitado, enquanto que o *coaching* tem uma abordagem mais ampla e abrangente, não necessariamente o *coach* precisa ter conhecimento da área, e seu tempo geralmente já é definido no início dos encontros.

Estas entre várias, são algumas outras ferramentas disponíveis para o desenvolvimento do colaborador.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar como os líderes podem potencializar seus colaboradores através do feedback. Também identificar as melhores formas de feedback, assim como a influência da comunicação interpessoal na criação de um ambiente favorável para o feedback. Além disso, conceituar liderança, comunicação interpessoal e feedback e analisar outras formas de atuação potencializadoras das lideranças.

Assim como o pai e a mãe são os principais exemplos de um filho para seu desenvolvimento e também a dependência que o filho tem de seus pais para conseguir se desenvolver, o mesmo ocorre nas organizações. Os colaboradores novos, que entram sem experiência nenhuma, tem como exemplo seus líderes e vão segui-los, conforme a orientação dele. Também os colaboradores com experiência têm como exemplo o líder já que estes um dia pretendem talvez ocupar o cargo dele ou outras possibilidades de crescimento dentro da empresa.

Não há dúvidas que de geração em geração o ser humano necessita saber se o trabalho que está desempenhando é suficiente e satisfatório para o seu desenvolvimento profissional.

“Feedback é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia.”
(WILLIAMS, 2005, p.19)

Considerando a influência que os líderes exercem sobre o trabalho de seus colaboradores, através de suas palavras e sua atuação, o presente trabalho levanta a suposição de que é possível potencializar o colaborador através do feedback se o mesmo for corretamente fornecido e no momento oportuno. Como parte desta entrega do feedback ao colaborador, a importância de se ter uma comunicação interpessoal aberta com eles é indispensável uma vez que o feedback faz parte do processo de comunicação.

É possível verificar que liderança, comunicação interpessoal e feedback estão todos interligados no processo de potencialização do colaborador. Um bom líder é um bom ouvinte e um bom comunicador. É ele quem identifica oportunidades de desenvolvimento em seus colaboradores e dá este retorno/feedback visando o crescimento do mesmo.

Mesmo com o líder sendo responsável por identificar áreas de desenvolvimento, a responsabilidade pelo desenvolvimento é principalmente do colaborador. Mas quando um líder também tem foco neste objetivo, ele transmite uma mensagem de confiança e apoio aos integrantes da equipe. Os verdadeiros líderes estão dispostos a desenvolver outros.

Passadori (2014, p.2) ressalta que “hoje, uma das transformações mais desafiadoras enfrentadas pelas lideranças envolve o conceito de “fazer carreira” – tanto a própria quanto a dos membros de sua equipe (potencialmente futuros líderes). ” Assim como o líder é responsável pela sua própria carreira, os colaboradores também devem buscar esta transformação.

Mesmo tendo tantas ferramentas disponíveis para potencializar e desenvolver os colaboradores, se não houver abertura por parte do colaborador, nenhuma ferramenta alcançará efetividade já que o colaborador não sente a necessidade do desenvolvimento.

No decorrer do trabalho foi citado vários autores que pesquisam e analisam a relação de liderança x comunicação interpessoal x feedback. Todos os autores deixam claro da importância do líder no desenvolvimento do colaborador, já que este é o exemplo que seguem. Também ficou claro que a necessidade de criar um ambiente com uma comunicação interpessoal é indispensável para que o líder e o colaborador possam criar um clima de abertura para feedback.

Desse modo, os objetivos propostos nesse trabalho foram alcançados. O papel do líder na criação de um ambiente favorável à comunicação, assim como na identificação de pontos de melhorias nos colaboradores, fornecendo a eles o feedback necessário foram discutidos. Ficou claro a importância da comunicação interpessoal entre colaboradores e também com seus líderes. E finalmente o feedback como ferramenta muito importante para o crescimento do colaborador.

A conclusão é que, sim, o líder através da ferramenta de feedback tem grande poder na potencialização do seu colaborador. Para isso, no entanto é necessário que o colaborador esteja aberto a receber o feedback, o líder saiba como dar este feedback e criar um ambiente e cultura de comunicação interpessoal eficaz.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como mencionado no capítulo 5, é possível desdobrar ou aprofundar mais o impacto das outras ferramentas de potencialização do colaborador. Este estudo tem o foco na ferramenta de feedback e comunicação interpessoal, no entanto outros estudos poderiam ser realizados com as ferramentas de coaching, mentoring, autodesenvolvimento, entre outros.

Além de um estudo bibliográfico de outras ferramentas, também é possível desdobrar este trabalho em um estudo de caso de alguma empresa específica, verificando o impacto na aplicação destas ferramentas, demonstrando o antes e depois da aplicação.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, José Ronaldo Mendes de; ALMEIDA, Ronaldo Menghini Mendes de. **Novos Rumos em Comunicação Interpessoal**. São Paulo: Nobel, 2000.

BATEMAN, Thomas S.. SNELL, Scott A.. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BEE, Roland. BEE, Frances. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2002.

BERGAMIMI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERLO, David K. **O processo da Comunicação: Introdução à teoria e à prática**. 10. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. ed. ver. e ampl. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CAVALCANTI, Vera Lucia et all. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GOLDSMITH, Marshall. **Coaching: o exercício da liderança**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARVARD Business School. **Liderança inovadora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOUZES, James M.. POSNER, Barry Z.. **O desafio da liderança**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (organizadora). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUIZARI, Katia. **Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem**. Curitiba: Ibplex, 2010.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

PASSADORI, Reinaldo. **Quem não comunica não lidera**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

STONE, Douglas. HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos.** 1º edição – São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

WOLK, Leonardo. **A arte de soprar brasas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

<http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialgestaoti>. Acesso em 14/01/2017.

<http://webartigos.com/artigos/ninguem-muda-sozinho/40226>. Acesso em 29/04/2017.

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>. Acesso em 03/06/2017.