

Trabalho de Conclusão de Curso
Pós-Graduação em Gestão Estratégica de
Pessoas



A COMUNICAÇÃO DO LÍDER COMO FATOR
MOTIVACIONAL

Maria Beatriz Bastos Barreto

Sólon Lopes Pereira

Orientadores:

Prof. Doutor André Luiz Fischer

Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

Brasília – Dezembro 2007

Maria Beatriz Bastos Barreto
Sólton Lopes Pereira



A comunicação do líder como fator motivacional

Trabalho conclusivo (TCC) apresentado no curso de Pós-graduação *lato sensu*, especialização Gestão Estratégica de Pessoas

Orientadores: Prof. Doutor André Luiz Fischer
Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

“Apenas quando aprende a ouvir o coração das pessoas, seus sentimentos mudos, os medos não confessados e as queixas silenciosas, um líder pode inspirar confiança a seu povo, entender o que está errado e atender às reais necessidades do cidadão. A morte de um país começa quando os líderes ouvem apenas as palavras pronunciadas pela boca, sem mergulhar a fundo na alma das pessoas para ouvir seus sentimentos, desejos e opiniões.”

*Parábola chinesa – texto extraído do livro Histórias de Consultor, Beth Zorzi
(material fornecido no curso PDLGS)*

Dedicatória

*Aos nossos familiares pelo apoio.
Ao TCU pela oportunidade.
Aos professores da FIA/USP pelos inúmeros ensinamentos.
E, sobretudo, a Deus pela força nos momentos difíceis.*

RESUMO

O presente trabalho investiga se o processo de comunicação do líder pode servir de fator motivacional para o atingimento de resultados organizacionais. A instituição pesquisada é o Tribunal de Contas da União – TCU. A primeira parte do trabalho se dedica à revisão teórica dos três temas que fundamentaram a pesquisa, quais sejam: liderança, comunicação e motivação. A título de contextualização, previamente ao exame prático, foram introduzidas algumas ações que o TCU vem desenvolvendo com o fim de aperfeiçoar suas práticas gerenciais. Trata-se do curso de práticas de diálogo de gestão e comunicação influenciadora, ministrado pela Fundação Dom Cabral aos servidores ocupantes de funções de gerência no quadro de pessoal do TCU. Para o estudo de caso, foram analisados os dados obtidos de pesquisa realizada por amostragem. Sessenta servidores, ocupantes dos mais elevados cargos gerenciais no quadro de pessoal do TCU, foram inquiridos acerca de assuntos pertinentes à liderança, comunicação e motivação. Adicionalmente, foram analisadas, em conjunto com os dados principais, as respostas obtidas em uma questão da pesquisa de Clima Organizacional de 2007, que trata especificamente da motivação. Em seguida, foram apresentadas contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros nessa mesma área. Por fim, concluiu-se que líderes que se comunicam bem com seus liderados contribuem para sua motivação, levando a organização a alcançar melhores resultados.

Palavras-chave: Comunicação. Fator motivacional. Liderança.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figuras

Figura	Página
Figura 1 O Grid Gerencial	15
Figura 2 Elementos da comunicação: modelo de interação	27
Figura 3 Hierarquia de necessidades de Maslow	37
Figura 4 Ciclo da motivação conforme a teoria do estabelecimento de metas	40

Tabelas

Tabela	Página
Tabela 1 Síntese dos quatro fatores mediadores entre motivação e alto desempenho	41
Tabela 2 Teoria/abordagem e possibilidade de aplicação do conceito	43
Tabela 3 Processos/programa organizacional e sua contribuição para a satisfação de necessidade	45
Tabela 4: Relação entre liderança, comunicação e motivação.....	47
Tabela 5: : Resultados percentuais da pesquisa realizada com os gestores do TCU	60
Tabela 6: Pesquisa realizada – itens sobre comunicação	61
Tabela 7 Pesquisa realizada – itens sobre motivação	62
Tabela 8 Pesquisa realizada – itens sobre liderança	63

LISTA DE SIGLAS

FIA – Fundação Instituto de Administração (da USP)

ISC – Instituto Serzedello Corrêa (do TCU)

PDLGS – Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão Sustentável

PEC – Proposta de Ementa Constitucional

Secex – Secretaria de Controle Externo nos Estados

Segecex – Secretaria-Geral de Controle Externo

Segedam – Secretaria-Geral de Administração

Segep – Secretaria de Gestão de Pessoas

Segepres – Secretaria-Geral da Presidência

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

	Página
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 2: REVISÃO TEÓRICA	10
2.1 Liderança – a comunicação de um líder é importante?	11
2.1.1 Conceitos	11
2.1.2 Teorias que tentam explicar a liderança	13
2.1.2.1 Teoria dos traços	13
2.1.2.2 Teorias comportamentais	14
2.1.2.3 Teoria das contingências	15
2.1.3 Questões contemporâneas sobre liderança	17
2.1.3.1 A confiança	17
2.1.3.2 O enquadramento	18
2.1.3.3 Liderança carismática e transformacional	18
2.1.3.4 Motivação como sinônimo de liderança	20
2.1.3.5 Inteligência emocional e eficácia da liderança	20
2.1.3.6 Papéis contemporâneos da liderança	22
2.2 Comunicação	25
2.2.1 Conceitos e funções	25
2.2.2 O processo da comunicação	26
2.2.3 O <i>feedback</i>	28
2.2.4 Outras considerações sobre a comunicação	32
2.3 Motivação	33
2.3.1 Conceitos	33
2.3.2 Principais teorias clássicas	36
2.3.3 Principais teorias contemporâneas	38
2.3.4 Motivação – dos conceitos à aplicação	43
2.4 Relação entre liderança, comunicação e motivação	46
CAPÍTULO 3: DA PESQUISA	49
3.1. Modelo, elementos de análise e estudo no comportamento organizacional	50
3.2 O que são práticas de diálogo de gestão e comunicação influenciadora?	51
3.3 Caracterização da Amostra	53
3.4 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados	54
3.5 Coleta de Dados	55
CAPÍTULO 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 Características básicas da organização TCU	56
4.2 Formas de análise dos resultados da pesquisa Motivação – Liderança – Comunicação	59
4.3 Resultados no contexto do TCU	67
4.3.1 A incoerência revelada pela pesquisa	68
CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
5.1 Contribuições do estudo	70
5.2 Limitações do estudo	71
5.3 Proposição para novos estudos	71
5.4 Conclusão	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	77

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Será que o processo de comunicação do líder pode servir de fator motivacional para o atingimento de resultados? Liderar é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas; comunicar quer dizer tornar comum e inclui a transferência e a compreensão do significado; motivar pode ser definido como um impulso à ação; e buscar resultado é a meta de toda a organização. O líder pode usar a comunicação para motivar seus liderados para obter melhores resultados?

A resposta a essas perguntas foi buscada na doutrina existente sobre a matéria e, na prática, na investigação do quanto as técnicas de comunicação aprendidas (práticas de diálogo de gestão) por gestores do Tribunal de Contas da União – TCU têm contribuído com o processo de motivação de servidores e se esse aprendizado tem trazido resultados positivos para a organização.

A partir da percepção de que a comunicação é elemento chave na obtenção de resultados, o TCU tem despendido esforços para especializar tanto seus servidores como seus gestores na busca de resultados positivos para a organização.

Uma vez identificadas suas lacunas gerenciais, o TCU investiu na qualificação de seus gestores em vários quesitos, em especial, na comunicação entre líderes e liderados. Exemplo disso é o curso de Práticas de Diálogo de Gestão e Comunicação Influenciadora, que é um dos módulos do Programa de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Sustentável - PDLGS atualmente conduzido pela Fundação Dom Cabral em parceria com o TCU.

Esse curso foi inicialmente ministrado aos ocupantes das mais elevadas funções gerenciais do TCU (vide anexo 3a) no propósito de ensinar a esses servidores as melhores técnicas de liderança, uma vez que nem todo gerente é, naturalmente, um líder.

Ante a constatação do interesse do TCU em aperfeiçoar suas práticas de gestão, o tema em exame foi escolhido com o fim de levantar informações úteis à atual administração do TCU que, inclusive, com esse propósito, idealizou e financiou o presente curso de Gestão Estratégica de Pessoas, ministrado pela Fundação Instituto de Administração – FIA.

Nesse contexto, para subsidiar o trabalho, foram enviados questionários a sessenta servidores de carreira do TCU, ocupantes das principais funções gerenciais de seu quadro de pessoal. A pesquisa foi encaminhada por *e-mail* (texto constante do anexo 1). O questionário aplicado encontra-se no anexo 2, dividido em duas partes: uma objetiva e outra com duas questões abertas, ambas tratando dos temas comunicação, liderança e motivação. Contudo, apenas dezessete desses servidores responderam ao questionário, reduzindo, assim, a amostra do presente trabalho a apenas 28,3% do total interpelado. Além do questionário, foi utilizado o resultado de uma questão da Pesquisa de Clima Organizacional de 2007, que trata especificamente da motivação dos servidores (anexo 5).

No capítulo 2 é apresentada a revisão teórica dos três temas abordados: comunicação, liderança e motivação. Procurou-se consolidar as visões de alguns autores como, Cecília Bergamini, Daniel Goleman, Izidoro Blikstein, Stephen Robbins, Tânia Casado, entre outros.

O tipo de pesquisa adotado é explicado no capítulo 3, com uma introdução sobre o que é um modelo e o que são elementos de análise no comportamento organizacional, quando é sugerido que a comunicação, a liderança e a motivação são elementos que buscam explicar o outro elemento: produtividade/resultados. Em outras palavras, o quanto a comunicação do líder pode gerar motivação em seus liderados em busca de melhores resultados. Em seguida, descreve-se o que são as práticas de diálogo de gestão. Cabe ressaltar que a amostra da pesquisa foi intencional, e não aleatória, pois foram escolhidos os sessenta ocupantes das principais funções de liderança do TCU (organograma no anexo 3b). Finalmente, descreve-se o instrumento de coleta de dados e qual foi o resultado desta coleta.

O capítulo 4 inicia-se com uma contextualização. Situa-se o TCU no contexto nacional e descreve-se sua função, missão, visão e valores. Em seguida, parte-se para a análise dos resultados da pesquisa com base na amostra selecionada (17 dos 60 ocupantes de funções de liderança no TCU).

No capítulo 5 são feitas as considerações finais, incluindo as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para os próximos trabalhos a serem realizados nessa área, concluindo-se com a constatação de que líderes que se comunicam bem com seus liderados contribuem para sua motivação, o que resulta em melhores resultados para a organização.

Segue-se, ao final, as referências bibliográficas e os anexos.

CAPÍTULO 2: REVISÃO TEÓRICA

A fim de embasar a questão de pesquisa – a comunicação do líder é fator motivacional e, portanto, contribui para o atingimento de melhores resultados e produtividade – conceitua-se liderança, destaca-se os principais tipos de liderança, fazendo uma distinção entre líder e gestor/chefe; conceitua-se comunicação e em que circunstâncias ela funciona ou não. Por fim, trata-se, brevemente, sobre o modo como os teóricos clássicos e mais modernos vêem a motivação.

Será que, de fato, como acreditava Freud, o envolvimento com o trabalho é uma peça-chave para ativar a motivação dos trabalhadores e uma base fundamental para estabelecer vantagem competitiva nos negócios? Será mesmo a saúde mental a “capacidade de amar e de trabalhar”, segundo o mesmo Freud? (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 279).

Wanderley Codo, Lucia Soratto e Iône Vasques-Menezes (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS; 2004, p. 279) asseveram que:

não é preciso ser um psicanalista para concordar com o dito acima, e mesmo se você nunca tivesse escutado falar em psicologia, concordaria que estas são as duas grandes áreas da vida de um ser humano adulto: o amor, traduzido nos afetos, nos amigos, na família e no erotismo, e o trabalho, na profissão, no dinheiro, na classe social, na produção, no consumo, entre outros fatores. De forma ampla, nada ficou de fora: amar e trabalhar resumem a vida adulta. Pelo amor reproduzimo-nos, pelo trabalho, produzimos – produzir e reproduzir explicam a nossa existência.

Uma vez que o trabalho faz parte, em boa medida, da vida do ser humano adulto, a motivação, inevitavelmente, terá de transitar por esse caminho. Ora, se o homem deve passar grande parte de sua existência envolvido com o trabalho, melhor será para ele e para o seu empregador (caso haja) que ele esteja motivado.

Referida motivação pode ser induzida pela boa e eficaz comunicação do líder. Para isso, é preciso deixar bem claro, logo de início, que gerente não é necessariamente um líder. Neste trabalho, o que interessa é a comunicação do líder, capaz de influenciar positivamente seus liderados e, conseqüentemente, motivá-los nessa ocupação fundamental da vida humana “o trabalho”, com o fim de se alcançar os resultados organizacionais esperados com a máxima efetividade e a satisfação dos subordinados e dos líderes.

Quando se fala de comunicação, está, também, se falando de *imagem* e de *identidade* que, juntas, resultam na *reputação* da organização. Espera-se uma *reputação ilibada*, de todos os órgãos públicos, em especial do órgão máximo de controle administrativo brasileiro – o TCU. O tribunal deve se modernizar, aperfeiçoando suas técnicas de controle e de gestão, valorizando seu capital intelectual para que não seja uma “caixa preta”, lenta, cheia de ritos e burocracias que prejudicam a efetividade. Ao contrário, deve ser um órgão que contribui para a regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade brasileira.

Uma vez que os níveis de tolerância do cidadão com a corrupção e com a impunidade estão cada vez menores, não basta ao TCU, internamente, se considerar um órgão eficiente, eficaz, impessoal, ético, responsável etc.. É necessário que a população o veja assim. Nesse contexto, os servidores devem estar comprometidos e motivados para fazer a diferença, usando técnicas tanto de controle como gerenciais, e de comunicação aqui abordadas, para aumentar a efetividade da organização a ponto de ser observável pela sociedade e gestores públicos.

2.1 Liderança – a comunicação de um líder é importante?

Nem todo servidor que está na posição de gestor é um líder. Poderia este servidor aprender técnicas gerenciais e vir a se tornar um líder de fato? A comunicação que ele exerce tem influência motivadora (ou não) sobre seus liderados/pares/superiores? Na tentativa de responder estas perguntas selecionou-se alguns conceitos sobre liderança e suas principais características. Foram, ainda, abordadas algumas teorias que tentam explicá-la e também selecionadas algumas questões contemporâneas sobre a liderança, principalmente a confiança, a credibilidade e a inteligência emocional.

2.1.1 Conceitos

Em seu livro **Liderança Administração do Sentido**, Bergamini (1994, p. 14), destaca alguns conceitos de liderança, como:

Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum (HEMPHILL & COONS, 1957);

Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos (TANNENBAUM; WESCHLER & MASSARIK, 1961).

A referida autora acrescenta que dois elementos parecem ser comuns a todas as definições que ela seleciona em seu livro. Em primeiro lugar, estas definições conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolva duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional do líder sobre seus seguidores. Quando se pensa assim, afirma-se, simplesmente, que a liderança exerce um determinado efeito sobre o comportamento dos membros do grupo e sobre as atividades do grupo (BERGAMINI, 1994).

Para Robbins (2007, p. 258), liderança também é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Segundo o autor, seis traços costumam diferenciar os líderes dos liderados: ambição e energia, o desejo de liderar e influenciar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes da área sob sua responsabilidade.

Qual a diferença entre administrar e liderar, entre administração e liderança? Enquanto a administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade, a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Até o início do século XX, dizia-se que havia cinco funções gerenciais: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje, foram condensadas em quatro: planejar, organizar, liderar e controlar.

Credibilidade e confiança são dois aspectos fundamentais para uma liderança eficaz.

Muito se tem trabalhado sobre o conceito da credibilidade em liderança. Esse aspecto parece estar sendo mais um diferencial de eficácia do líder. [...] ...autores propõem como de inegável importância a atitude do líder e sua predisposição indispensável à credibilidade. (BERGAMINI, 1994, p. 18).

A liderança pode-se definir a partir de quatro grandes funções estreitamente ligadas entre si: o funcionamento de uma política, de uma estratégia, a mobilização de equipes e o estabelecimento de alianças, de modo a criar uma cultura de empresa que seja motivadora. As pessoas necessitam de um maestro-líder para combinar e desenvolver seu potencial

energético. É inegável a importância do líder no desenrolar da psicodinâmica motivacional dos seus seguidores. De fato, liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo (BERGAMINI, 1994).

E bem na linha do presente trabalho, Cecília Bergamini afirma que “os problemas centrais para uma liderança efetiva – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação – pouco mudaram nos últimos 3.000 anos” (1994, p. 23).

2.1.2 Teorias que tentam explicar a liderança

2.1.2.1 Teoria dos traços

Segundo Robbins, esta teoria divide os traços do líder em sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade. A diferença entre líderes e não-líderes pode ser observada por meio de sete traços básicos: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. A extroversão parece ser o aspecto mais importante do líder eficaz (ROBBINS, 2007).

Sobre essa teoria, Cecília Bergamini (1994, p. 28) ensina que:

a primeira sistematização dos estudos sobre liderança, hoje conhecida como o enfoque ou teoria dos traços, enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. [...] Na proposta adotada pela teoria dos traços são enfatizadas, portanto, qualidades pessoais do líder.

Acrescenta a autora que as qualidades pessoais do líder estão divididas em três grandes grupos: no primeiro grupo estão os fatores físicos, tais como altura, peso e aparência. No segundo grupo, estão as habilidades características como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. No terceiro grupo encontra-se uma ampla gama de aspectos de personalidade, tais como moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. Esse enfoque predominou até a década de quarenta e foram listados até 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes. Hoje em dia, o enfoque na teoria dos traços está em desuso.

2.1.2.2 Teorias comportamentais

A diferença entre as abordagens dos traços e as comportamentais é que as dos traços pressupõem que as habilidades de liderança sejam inatas. As comportamentais, diferentemente, acreditam que essas habilidades podem ser ensinadas.

Em estudos realizados pela Universidade de Ohio, constatou-se duas dimensões independentes do comportamento dos líderes: estrutura de iniciação e a consideração. A estrutura de iniciação se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

Os estudos da Universidade de Michigan, afirmam existir duas dimensões do comportamento da liderança: orientação para o funcionário e orientação para a produção. Quando orientados para os funcionários, são enfatizadores das relações interpessoais (associado a maior produtividade). Quando orientados para a produção, tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS, 2007).

Os estudiosos Blake e Mouton desenvolveram uma representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança. Eles propuseram um *grid* gerencial (*grid* de liderança) com base nos estilos voltados às pessoas e voltado à produção. O *grid* mostra os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados. Existem 81 graduações, mas existe pouca evidência para se afirmar que o estilo 9,9 seja o mais eficaz em todas as situações. É desejável que o líder se encontre tanto voltado às pessoas como à produção (quadrante cinza do gráfico).

Figura 1 O *grid* gerencial

Alto	9	1,9								9,9	
	8										
	7										
	Voltado às pessoas	6									
		5				5,5					
		4									
	Baixo	3									
		2									
		1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Baixo			Voltado à produção					alto	

Fonte: Robbins, 2007, p. 262.

Estudos escandinavos sugeriram a existência de uma terceira dimensão. A premissa básica é que em um mundo em mudanças os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento, valorizando a experimentação, buscando novas idéias, gerando e implementando mudanças. Seria a terceira dimensão – a orientação para o desenvolvimento (ROBBINS, 2007, p. 262).

2.1.2.3 Teoria das contingências

A teoria das contingências, por fim, enfatizou que se deveria, também, focar a influência da situação. Algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras e, assim, receberam amplo reconhecimento, a saber: o modelo de Fiedler; teoria situacional de Hersey e Blanchard; teoria da troca entre líder e liderados; modelos de meta e caminho; e modelos de participação e liderança (ROBBINS, 2007, p. 263).

No modelo de Fiedler a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona (ROBBINS, 2007, p. 263). Caso se queira aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa se sair bem (BERGAMINI, 1994, p. 55). Para a teoria contingencial de Fiedler, o supervisor

deve estabelecer interações interpessoais entre os membros do grupo, bem como entre o líder e cada membro do grupo, de modo que se amplie a habilidade de ajustamento do indivíduo. Também deve trabalhar a favor da motivação individual de cada membro e dispensar um treinamento individualizado a cada subordinado (BERGAMINI, 1994, p. 55).

Sob o enfoque da teoria situacional de Hersey e Blanchard, o foco são os liderados. A liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado que é contingente ao nível de prontidão dos liderados. O termo prontidão refere-se à habilidade e à disposição demonstradas pelas pessoas para a realização de uma determinada tarefa (ROBBINS, 2007, p. 267).

A troca entre líderes e liderados também resultou em uma teoria que argumenta que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados. Estes indivíduos constituem o grupo de dentro e têm toda a confiança. Os demais, formam o grupo de fora. (ROBBINS, 2007, p. 267).

A teoria da meta e do caminho, atualmente uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança, argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. O líder pode assumir um dos quatro comportamentos: diretivo, apoiador, participativo ou orientado para a conquista (ROBBINS, 2007, p. 268).

Cecília Bergamini (1994, p. 57) ensina que:

como uma teoria situacional, a teoria do caminho-objetivo diz que o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado e o esforço depende da situação, incluindo as características do cargo e as características do subordinado. Essas variáveis situacionais moderadoras determinam tanto o potencial para o aumento da satisfação do subordinado como a maneira a partir da qual o líder deve agir para aumentar a motivação. As variáveis situacionais também influenciam as preferências dos subordinados em termos de um padrão particular de comportamento de liderança, através do qual influenciam o impacto do líder sobre a satisfação do subordinado.

O modelo de participação e liderança (de Victor Vroom e Phillip Yetton) relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. “Reconhecendo que as estruturas de tarefas possuíam demandas diferentes para as atividades rotineiras e as não-rotineiras, esses pesquisadores argumentavam que o comportamento do líder devia se ajustar à estrutura da tarefa.” (ROBBINS, 2007, p. 269).

As teorias contingenciais, ou situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Pelo contrário, praticamente todas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação. O objetivo a atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado. Por isso, Bergamini conclui que esses enfoques são mais abrangentes do que os da teoria dos traços e os das teorias comportamentais (BERGAMINI, 1994, p. 47).

2.1.3 Questões contemporâneas sobre liderança

A seguir, são tratados alguns aspectos também importantes sobre liderança como a confiança, o enquadramento, liderança carismática e transformacional, inteligência emocional e a eficácia da liderança, e papéis contemporâneos da liderança (ROBBINS, 2007, pp. 275-296). E a motivação como sinônimo de liderança (BERGAMINI, 1994, p. 89).

2.1.3.1 A confiança

A confiança é a pedra fundamental da liderança. Ela é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista. Expectativa positiva assume o conhecimento e a familiaridade entre as partes. Maneira oportunista se refere ao risco. Existem algumas dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. A integridade se refere à honestidade e à confiabilidade. A competência engloba as habilidades e os conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo. A consistência está relacionada à segurança, à previsibilidade e capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações. A lealdade é a disposição de proteger e defender uma outra pessoa. A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao

conhecimento e à cooperação. A honestidade é apontada consistentemente como a principal característica admirada em um líder. Pode-se dizer que há três tipos de confiança nas relações organizacionais: com base na intimidação, no conhecimento e na identificação (quando existe uma conexão emocional entre as partes). Princípios básicos da confiança: desconfiança destrói a confiança, confiança gera confiança, o crescimento muitas vezes mascara a desconfiança, a redução de pessoal (*downsizing*) testa o mais alto grau de confiança, a confiança aumenta a coesão, a desconfiança destrói o grupo, a desconfiança geralmente reduz a produtividade. (ROBBINS, 2007, p. 276).

Muitas vezes, quando a confiança é quebrada, torna-se necessária a confissão: a coragem para admitir a responsabilidade.

Reconstruir confiança requer atos de coragem. Para quebrar com o passado sempre envolve admitir os erros do passado. É preciso coragem para encarar os fatos que por muito tempo foram encobertos, para dar voz a verdades que deixaram de ser faladas, ou para pedir desculpas pelos erros do passado. Imprescindível, também, ter coragem para encarar as pessoas que esperam alguma coisa e dizer a elas que o jogo mudou (KANTER, 2004, p. 193).

2.1.3.2 O enquadramento

O enquadramento é uma maneira de utilizar a linguagem para administrar significados. É uma forma de os líderes influenciarem a maneira como os eventos serão vistos e compreendidos. Eles escolhem quais aspectos devem ser focalizados e quais devem ser excluídos da observação. É por meio do enquadramento que os líderes determinam se as pessoas perceberão os problemas, como elas os entenderão e se lembrarão deles, e o que elas farão para solucioná-los. Portanto, o enquadramento é uma arma poderosa para os líderes influenciarem seus liderados sobre como ver e interpretar a realidade (ROBBINS, 2007, p. 281).

2.1.3.3 – Liderança carismática e transformacional

Existem dois tipos característicos de liderança que devem ser lembrados: a liderança carismática e a transformacional. Na carismática, os seguidores atribuem ao líder capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança. Há algumas características dos líderes carismáticos que merecem destaque: eles têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são

sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos fora do comum. O líder carismático articula a visão atraente, comunica suas expectativas de alto desempenho, comunica novo sistema de valores, submete-se a auto-sacrifícios e se engaja em comportamentos não-convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão (ROBBINS, 2007).

Quanto à visão, deve-se destacar que se trata de uma imagem clara e instigante que oferece uma forma inovadora de melhoria, que reconhece e se fundamenta nas tradições, e se conecta às ações que as pessoas podem realizar para fazer a mudança. A visão aproveita a energia e as emoções das pessoas. Se devidamente articulada, pode gerar entusiasmo. As propriedades essenciais de uma visão parecem ser as possibilidades inspiradoras, que são factíveis e centradas no valor, com um imaginário e uma articulação superiores. Uma imagem clara e melhor do futuro (ROBBINS, 2007, p. 282).

O líder carismático nível 5 é bem conhecido. É 5 porque possui quatro qualidades básicas para a liderança – capacidade individual, habilidade para comandar equipes, competência administrativa e habilidade para estimular a excelência de desempenho nos liderados – somadas a uma quinta dimensão: uma paradoxal mistura de humildade e garra profissional. (ROBBINS, 2007, p. 284).

Sobre o líder transformacional, pode-se dizer que ele é que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. Modificam a maneira de seus seguidores de verem as coisas e são capazes de entusiasmar, incitar, inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. É mais do que carisma. A liderança transformacional está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, maior produtividade e mais satisfação dos funcionários (ROBBINS, 2007, p. 286).

Bergamini afirma que a liderança transformadora é baseada em mais do que a submissão dos seguidores; ela envolve modificações de crenças, necessidades e valores dos seguidores. (BERGAMINI, 1994).

2.1.3.4 Motivação como sinônimo de liderança

A partir da década de vinte, começam a surgir outras hipóteses explicativas, uma vez que a visão behaviorista não se mostrou suficientemente abrangente para explicar uma gama mais variada de comportamentos que escapavam à compreensão simplista da conexão estímulo-resposta. A ciência psicológica passa, então, a valorizar a importância que é atribuída às predisposições contidas no interior de cada um. Esse ponto de partida no estudo da psicologia supõe que não seja o mundo exterior aquele que comanda todo e qualquer tipo de comportamento humano. Uma ação externa pode condicionar comportamentos ao nível da vida reflexa, mas não tem o poder de motivar intrinsecamente as pessoas. Como propõe a teoria do caminho-objetivo, 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 consiste 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 (BERGAMINI, 1994, p. 92).

2.1.3.5 Inteligência emocional e eficácia da liderança

Estudos recentes indicam que a Inteligência Emocional (IE) – mais do que o Quociente de Inteligência (QI) – é o melhor indicador de quem irá surgir como líder.

É a incorporação dos cinco componentes da inteligência emocional – autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais – permite ao indivíduo se tornar um astro do desempenho. Autoconsciência – demonstrada pela autoconfiança, da autoavaliação realista e de um senso de humor voltado para a autocrítica. Autogerenciamento – demonstrado pela integridade e confiabilidade, pela capacidade de lidar bem com ambigüidade e pela abertura para mudanças. Automotivação – demonstrada por meio da forte orientação para a conquista, do otimismo e de um alto comprometimento organizacional. Empatia – demonstrada pela habilidade de gerar e reter talentos, pela sensibilidade multicultural e pelos serviços voltados aos *stakeholders* e consumidores. Habilidades sociais – demonstradas por meio da capacidade de liderar esforços para a mudança, da capacidade de persuasão e da competência na construção e liderança de equipes (ROBBINS, 2007, pp. 286/287).

Daniel Goleman dedicou-se ao estudo da inteligência emocional. Em seus estudos verificou que uma determinante de eficiência interpessoal é a habilidade com que as pessoas conduzem essa sincronia interpessoal. Se são hábeis em sintonizar-se com os estados de espírito das pessoas, ou podem facilmente pôr emocionalmente outras pessoas sob seu controle, suas interações dar-se-ão com mais leveza no nível emocional. Dar o tom emocional de uma interação é, num certo sentido, um indicador da capacidade de dominação, num nível profundo e íntimo: significa direcionar o estado emocional da outra pessoa.

Há outros autores que identificam quatro aptidões distintas como componentes de inteligência interpessoal:

- organizar grupos – aptidão essencial do líder, que envolve iniciar e coordenar os esforços de um grupo de pessoas. É o talento que se vê em chefes efetivos de organizações e de grupos de toda espécie;

- negociar soluções – o talento do mediador, que evita ou resolve conflitos. As pessoas que têm essa aptidão são excelentes para fazer acordos, arbitrar ou mediar disputas;

- ligação pessoal – o talento da empatia e da ligação. Isto facilita estabelecer um relacionamento ou reconhecer e reagir adequadamente aos sentimentos e preocupações das pessoas – a arte do relacionamento;

- análise social – poder detectar e intuir sentimentos, motivos e preocupações das pessoas. Esse conhecimento de como os outros se sentem leva a uma fácil intimidade ou senso de relação (GOLEMAN, 2001).

O conjunto destas aptidões é que garante o encanto, sucesso social, e até mesmo carisma. Aqueles dotados de inteligência social ligam-se facilmente com as pessoas, são exímios na interpretação de suas reações e sentimentos, conduzem e organizam, e controlam as disputas que eclodem em qualquer atividade humana. Estes são líderes naturais, pessoas que expressam o tácito sentimento coletivo e o articulam de modo a orientar o grupo para suas metas. São aquelas pessoas com as quais os outros gostam de estar porque são emocionalmente animadoras – fazem com que as pessoas se sintam bem. (GOLEMAN, 2001).

As aptidões emocionais básicas sempre são úteis para sintonizar os sentimentos entre líderes e liderados, para evitar que as discordâncias cresçam e para entrar em fluxo na execução de um trabalho. “Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem em vistas a um objetivo comum.” (GOLEMAN, 2001).

Goleman (2001) cita, também, outras formas de sabedoria organizacional, tais como: ver as coisas da perspectiva de outrem; saber coordenar eficazmente seus esforços no trabalho em equipe; liderar na formação de consenso; promover a cooperatividade, evitando conflitos, tomar iniciativa – sentir motivação suficiente para assumir responsabilidades acima e além de suas funções específicas – e auto-administrar-se, no sentido de coordenar bem o seu tempo e seus compromissos de trabalho. Todas essas aptidões, claro, são aspectos da inteligência emocional.

Nota-se que as aptidões básicas da inteligência emocional serão cada vez mais importantes nos trabalhos em equipe, na cooperação, na ajuda às pessoas para que aprendam juntas como trabalhar com mais eficiência. Quanto mais se trabalha com base no conhecimento e no capital intelectual, mais importante é o desenvolvimento da inteligência emocional para um diferencial competitivo, a fim de se prosperar e não apenas sobreviver (GOLEMAN, 2001).

Organizações públicas devem estar atentas a este aspecto no desenvolvimento de suas lideranças, não em termos competitivos, mas para se tornarem mais efetivas em suas áreas finalísticas, uma vez que a essência do trabalho realizado exige a formação de equipes afinadas que podem, inclusive, ser formadas por servidores de diversos órgãos, a exemplo das ações conjuntas do TCU com a Polícia Federal, Ministério Público, Controladoria-Geral da União, Receita Federal etc..

2.1.3.6 Papéis contemporâneos da liderança

O desafio enfrentado pela maioria dos executivos é o de se tornar um líder de equipe eficaz. Precisam desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, desistir da autoridade e compreender o momento certo para intervir.

São responsabilidades que todos os líderes de equipes têm de assumir: aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos coletivos ou individuais, o treinamento e a comunicação. Desempenham quatro papéis específicos: são elementos de ligação com os componentes externos; são solucionadores de problemas; são administradores de conflitos e são como treinadores (ROBBINS, 2007, p. 287).

Os novos líderes precisam ter autoliderança. Os líderes eficazes (super líderes) ajudam seus seguidores a liderarem a si próprios. Eles fazem isso desenvolvendo a capacidade de liderança nos outros e dando a eles as condições para que não precisem mais de um líder formal para motivação e orientação (ROBBINS, 2007, p. 290).

Precisam de uma liderança ética. A liderança não está isenta de critérios de valor. Antes de julgar a eficácia de um líder, deve-se avaliar o conteúdo moral de seus objetivos, bem como dos meios que ele utiliza para atingi-los (ROBBINS, 2007, p. 290).

É importante lembrar que a liderança é simplesmente mais uma variável independente dentro do modelo geral de comportamento organizacional. Em algumas situações, ela pode contribuir muito para explicar fatores como produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania e satisfação, mas, em outras, pode oferecer pouca contribuição (ROBBINS, 2007, p. 294).

A liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para o alcance dos objetivos. Os traços de extroversão, consciência e abertura para novas experiências mostraram uma relação forte e consistente com a liderança. A principal contribuição da abordagem comportamental foi a classificação da liderança em duas categorias: a orientada para a tarefa e a orientada para as pessoas. A maior novidade veio com o reconhecimento da necessidade de desenvolvimento de teorias de contingência que incluíssem fatores situacionais. Evidências indicam que as variáveis situacionais relevantes devem incluir a estrutura da tarefa do trabalho, o nível de estresse situacional, o nível de apoio do grupo, a inteligência e a experiência do líder, e as características dos liderados tais como personalidade, experiência, capacidade e motivação (BERGAMINI, 1994).

É importante distinguir chefia/gerência de liderança. A maioria daqueles a quem se nomeou como “chefes” atua de forma a condicionar ou procurar dirigir seus subordinados pelo movimento. Com isso, em pouco tempo, a frustração e a perda de motivação instalam-se de maneira generalizada. Os chefes, no geral e na sua grande maioria, estão longe de corresponder aos conceitos de liderança que fazem parte de obras de autores famosos. Para estes, liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está

indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos (BERGAMINI, 1994, p. 106).

Para diferenciar um líder de um simples gerente, a autora cita outro autor, Bennis, que faz essa distinção da seguinte forma:

- o gerente administra, o líder inova;
- o gerente é uma cópia, o líder é original;
- o gerente focaliza-se em sistemas e estrutura; o líder focaliza-se nas pessoas;
- o gerente apóia-se no controle; o líder inspira confiança;
- o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo;
- o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê;
- o gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte;
- o gerente limita; o líder dá origem;
- o gerente aceita o *status quo*; o líder o desafia;
- o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa;
- o gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa (BENNIS, 1989).

Uma vez esclarecida a diferença entre o que é liderança e o que não é liderança, seja por traços característicos, seja por posturas a serem tomadas, deve-se acrescentar que todos esperam a mesma coisa de seus líderes: um sentido. Ou seja, uma liderança que leve a uma administração do sentido. Que sentido tomar, que caminho trilhar para atingir objetivos compartilhados e comungados.

Um bom líder rege a orquestra dos diferentes instrumentos que são seus seguidores. Todos importantes, todos essenciais para que a bela harmonia aconteça. Sem liderança, somos um amontoado de pessoas seguindo em diversas direções, desestimulados e perdidos. Desmotivados e sem perspectivas. É a liderança eficaz que dá a direção, que motiva, que mostra as perspectivas. Vale destacar que um líder precisa ter ou desenvolver algumas características básicas para ser aceito como tal por sua equipe, pares e superiores. Precisa de uma porção de confiança, sem a qual não conseguirá se impor. Necessitará outra porção de credibilidade, sem a qual ninguém embarcará com ele em seus planos e metas. Precisarão saber ouvir até mesmo os mais profundos anseios de seus subordinados e ser capaz de dar o devido e necessário *feedback*, sem o qual não terá a seu favor seus liderados. Talvez seja fácil ser “chefe”, assumir um cargo, uma função de liderança. Mas liderar, de fato, exigirá do

candidato habilidades especiais. Terá de saber mover corações e, para isso, terá de conhecê-los.

2.2 Comunicação

A seguir, são relacionados alguns conceitos e funções da comunicação; descrito como funciona o processo da comunicação; ressaltada a importância do *feedback*; e levantadas outras considerações sobre a comunicação.

2.2.1 Conceitos e funções

Segundo Izidoro Blikstein, comunicar é tornar comum (2003, p. 34). E isso dentro de uma estrutura de comunicação que é formada por remetente, destinatário e mensagem. No ato comunicativo, há sempre um emissor que envia a mensagem a um receptor. E esse emissor deve se preocupar com o destinatário: será que ele, destinatário, vai entender a mensagem? A idéia inicial tem de se associar a algum estímulo físico (sons, letras, imagens etc.) para ser captado por nossos sentidos. Pode-se dizer, então, que uma idéia ligada a um estímulo físico forma uma mensagem.

A comunicação tem quatro funções principais: controle, motivação, expressão emocional e informação. Age no controle de diversas maneiras, a exemplo do *feedback*. Facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação. Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é a sua fonte primária de interação social. Assim, a comunicação fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

2.2.2 O processo da comunicação

A mensagem é um conjunto de unidades menores que resultam de uma associação entre um estímulo físico e uma idéia. Cada uma destas unidades é denominada *signo*. O *signo* é formado por um estímulo físico (sons, letras, imagens, gestos etc.): o significante, e a idéia: o significado. Todos os sistemas de comunicação estão apoiados em signos. Um quarto elemento do ato comunicativo é o código, sem o qual não há signo. Esse código por sua vez pode ser fechado ou aberto, ou seja, ter um ou mais de um significado. Outro elemento a ser considerado na comunicação é o repertório ou a bagagem cultural de cada indivíduo. Vem a ser toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos etc. (BLIKSTEIN, 2003).

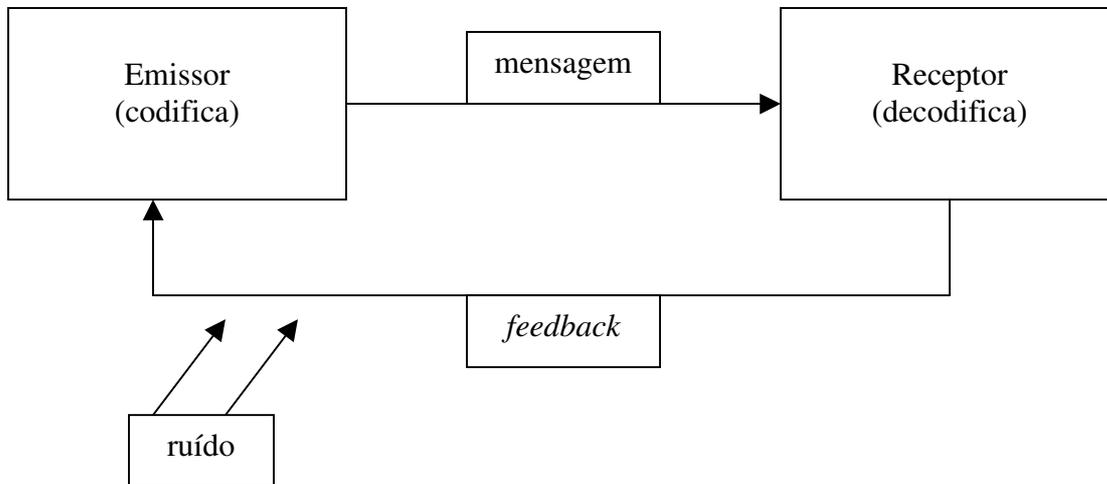
Portanto, é bom lembrar que repertórios diferentes levam a diferentes percepções e visões de mundo. E muito ruído pode ser gerado na comunicação. Compete ao remetente procurar conhecer bem o repertório do destinatário. Outro elemento no mecanismo da comunicação a ser observado é o chamado esteriótipo, ou seja, uma idéia padronizada preconcebida. Apesar de ser indispensável ao nosso processo de conhecimento, ele pode causar sérios danos à comunicação, podendo nos conduzir a um conhecimento deformado dos indivíduos (BLIKSTEIN, 2003).

Uma outra peça da estrutura da comunicação é o veículo – o transportador – da mensagem. Pode ser definido como todo elemento físico utilizado para transportar ou conduzir a mensagem até o destinatário (bilhete, carta, livro televisão etc.). Nem toda mensagem serve para todo veículo e vice-versa. Assim, veículo e mensagem devem adaptar-se um ao outro (BLIKSTEIN, 2003).

Blikstein (2003) conclui que, para evitar ruídos na comunicação, é preciso:

conhecer o funcionamento das seis peças da estrutura da comunicação (remetente, destinatário, código, repertório, mensagem e veículo); e preencher algumas condições para a descodificação eficaz: conhecer o código, conhecer o repertório do destinatário, bem como o repertório do contexto cultural e profissional, e usar o veículo adequado (BLIKSTEIN, 2003, p. 58).

Figura 2: Elementos da comunicação: modelo de interação



Fonte: Casado, Tânia, *In* Fleury, Maria Tereza. **As pessoas na organização**, p. 275.

Contudo, isso não basta na comunicação escrita. Esta precisa de *tempero*; de algum atrativo para motivar o leitor. E, para isso, existem algumas técnicas conhecidas como ganchos, ou seja, elementos de atração (BLIKSTEIN, 2003, p. 60).

Um primeiro gancho: enviar mensagens “frias”, que não exigem grande esforço e atraem o leitor. Depois de “atraído”, o receptor poderá receber informações complementares, em mensagens quentes, mais rígidas e precisas (BLIKSTEIN, 2003, p. 61).

Um segundo gancho importante mencionado pelo autor é o visual. Cita um exemplo de dados de um relatório que em vez de serem lidos poderiam ser vistos em uma imagem de um gráfico. O exemplo mostra que, em algumas situações, não adianta falar ou escrever muito, é preciso mostrar. Os signos visuais, conhecidos como icônicos (do grego=imagem), muitas vezes têm vantagens sobre os signos lingüísticos. O signo icônico não depende tanto do conhecimento do código, pois a relação entre o significante visual e o significado é tão próxima, que a descodificação é imediata, pois há praticamente uma igualdade ou analogia entre significante e significado. (BLIKSTEIN, 2003, p. 65).

A mensagem escrita, que a rigor é linear, pode também ter uma dose de iconicidade para ser descodificada com mais rapidez. Para isso, o autor sugere algumas técnicas. A

primeira é a da concisão e da economia, evitando a prolixidade e a redundância. É necessário que a mensagem passe por um enxugamento. Uma segunda técnica é um planejamento coerente e objetivo à vista. E uma terceira técnica é a disposição visual ou leiaute, com a distribuição coerente de assuntos por parágrafos, datilografia limpa, divisão em itens, utilização de gráficos, esquemas, desenhos etc (BLIKSTEIN, 2003, p. 72).

E um terceiro gancho: comova e assuste o leitor, com elementos emotivos e poéticos ou com fatos pouco prováveis, para surpreender ou assustar o leitor com o intuito de manter a atenção (BLIKSTEIN, 2003, p. 83).

Voltando para a comunicação em geral, para pensar-se uma educação dialógica é necessário admitir a necessidade de comunicação multidirecional entre todos os agentes envolvidos no processo. Um modelo dialógico é pautado num conceito de comunicação que abandone a idéia de fonte-receptor e admita as relações de receptor-receptor como inauguradoras de processos comunicativos (SARTORI, Internet).

recentemente, ‘comunicação’ tem sido definida como ‘intercâmbio de significação’, dando-se ênfase igual tanto à transmissão como à recepção da comunicação. Nesse sentido, linguagem é o sistema complexo que permite a expressão e o relato da experiência tendo em vista a troca de informações, verbais ou não verbais. Qualquer linguagem seria, por isso mesmo, um código. (apostila de Comunicação Humana, professora Melania Vaz).

2.2.3 O *feedback*

A professora Melania Vaz ressaltou a importância do *feedback*. Ele nada mais é do que o mecanismo de realimentação, que pode ser oral, escrito formal ou informal e o que acontece por meio de gestos, expressões faciais, tom de voz, postura etc.. Alguns problemas mais comuns relacionados ao *feedback* são:

- ausência de *feedback*;
- *feedback* inconstante – às vezes é obtido, outras não;
- *feedback* fornecido em forma de crítica, salientando os erros, não os acertos;
- *feedback* retardado, obtido fora do tempo;
- *feedback* fornecido em termos subjetivos, não-objetivos;
- *feedback* não relacionado com um objetivo específico;

- *feedback* que não perdura – depois de algum tempo deixa de ser dado;
- *feedback* não obtido diretamente pelo emissor, mas por meio de terceiros
- *feedback* obtido por meios complicados.

Da apostila entregue no curso de comunicação, foram selecionadas dicas para dar *feedback*:

- focalize o *feedback* no comportamento e não na pessoa;
- focalize o *feedback* em observações e não em interferências;
- focalize o *feedback* em descrição e não em julgamento;
- focalize o *feedback* no comportamento relativo a uma situação específica, preferivelmente ao “aqui e agora”, e não no comportamento em abstrato, colocado em “lá” e “então”;
- focalize o *feedback* no compartilhar idéias e informações e não em dar conselhos;
- focalize o *feedback* na exploração de alternativas e não em respostas ou soluções;
- focalize o *feedback* no valor que ele possa ter para quem o recebe e não no valor de “descarga” que ele proporciona a quem o dá;
- focalize o *feedback* na quantidade de informações que a pessoa que o recebe pode usar, e não na quantidade que você tem e que gostaria de dar;
- focalize o *feedback* em um tempo e em um lugar nos quais dados pessoais possam ser compartilhados em ocasiões apropriadas;
- focalize o *feedback* no que é dito e não em por que é dito (apostila de Comunicação Humana, professora Melania Vaz).

“Portanto, um *feedback* eficaz é constante, positivo, imediato, objetivo, relacionado a um objetivo específico, permanente, obtido diretamente pelo emissor, além de simples.” (apostila da professora de Comunicação, Melania Vaz).

Segundo esta professora, existem pelo menos três problemas frequentes na comunicação:

- supor: porque limitamos nossa percepção, deixando de verificar dados, e temos seguramente grande chance de errar e/ou sermos injustos;
- justificar: porque nos colocamos num tribunal no qual o outro pode nos julgar;
- prometer e ameaçar: porque tentamos controlar o comportamento.

Daniel Goleman (2001) afirma que:

na sua ‘acepção original, formulada pela Teoria dos Sistemas, o *feedback* consiste no intercâmbio de informação sobre o funcionamento de parte de um sistema, já que uma parte interage com as demais, de tal modo que, quando uma delas entra em desarmonia com o todo, deva ser reajustada. Numa empresa, todos fazem parte de um sistema e, neste caso, o *feedback* é a possibilidade de evitar a entropia – a troca de informação permite que as pessoas saibam que seus respectivos trabalhos estão sendo bem executados, que precisam aprimorá-los, melhorar ou reformular totalmente. Sem *feedback*, as pessoas ficam no escuro; não têm idéia da avaliação que o chefe faz de seu trabalho, com os colegas, ou o que é esperado delas, e qualquer problema que eventualmente exista só tende a se agravar com o passar do tempo. Num certo sentido, a crítica é uma das mais importantes tarefas de um administrador. [...] Também a eficiência, satisfação e produtividade das pessoas no trabalho dependem de como lhes são transmitidos os problemas incômodos. Na verdade, a maneira como são feitas e como são recebidas as críticas diz muito sobre até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e com a chefia. (2001, p. 165).

Quando se fala em *feedback*, pensa-se no poder de uma crítica, seja para o bem ou para o mal. Segundo Goleman (2001, p. 167), Uma crítica hábil pode ser uma das mais proveitosas mensagens que um administrador envia. [...] A crítica feita de forma hábil concentra-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, em vez de identificar um traço do caráter da pessoa num trabalho malfeito.”.

O referido autor cita Harry Levinson, psicanalista que se tornou consultor de empresas, que dá os seguintes conselhos sobre a arte da crítica, interligada à arte do elogio:

- Seja específico. [...] Concentre-se nos detalhes, dizendo o que a pessoa fez bem, o que fez mal, dando-lhe a oportunidade de mudar. Não faça rodeios, nem seja indireto nem evasivo. [...] Diga exatamente qual é o problema, o que está errado ou como o faz sentir, e o que pode mudar. A especificidade, segundo o autor, é tão importante no elogio quanto na crítica. - Ofereça uma solução. A crítica, como todo *feedback* útil, deve ser acompanhada de uma sugestão para resolver o problema. De outro modo, deixa quem a recebe frustrado, desmoralizado ou desmotivado. A crítica pode abrir portas para outras alternativas de que a pessoa não se dera conta ou simplesmente sensibilizar para deficiências que exigem atenção – mas deve incluir sugestões sobre como cuidar desses problemas. - Faça a crítica pessoalmente. As críticas, como os elogios, são mais efetivas cara a cara e em particular. -Seja sensível. Este é um apelo pela empatia, para estar sintonizado com o impacto que você provoca com o que diz e como o diz sobre a pessoa a que você se dirige.

Levison, segundo Goleman, também dá alguns conselhos emocionais para os que recebem a crítica.

Um deles é conseguir ver a crítica como uma informação valiosa para aprimorar o seu próprio trabalho, e não um ataque pessoal. Outro conselho é manter vigilância sobre o impulso para cair na defensiva, em vez de assumir a responsabilidade.[...] Finalmente,

ele aconselha as pessoas a verem a crítica como uma oportunidade de trabalhar junto com quem critica, para resolver o problema, e não como uma situação de confronto (GOLEMAN, 2001, p. 169).

Alguns teóricos fazem uma análise da comunicação pela observação do comportamento humano (apostila de comunicação, professora Melania Vaz). Segundo essa análise transacional, a estrutura da personalidade está firmada em três estados do ego, sendo este a engrenagem psíquica que gera o comportamento. E os três estados do ego são:

- estado do “ego pai” – quando emitimos opiniões e valores;
- estado do “ego adulto” – quando emitimos fatos e dados;
- estado do “ego criança” – quando emitimos emoções e sentimentos.

É no estado do “ego pai” que se encontra o conceito de vida apreendido e incorporado de fontes externas como pais, professores, família, religião, amigos etc; é também o que concentra as atitudes, percepções, preconceitos, valores, tradições, a moral e as crenças. É no estado do “ego adulto” que o conceito de vida é processado, experienciado e coletado da realidade externa; é o ser racional, analisador, solucionador de problemas, planejador, decisório, avaliador de resultados. No estado do “ego criança” é onde se encontra a intuição, o impulso criativo, os sonhos, as fantasias, as emoções e é também o corpo visceral, sexual e sensorial.

Todo ser humano apresenta, em situações diversas da vida, a predominância de um dos egos, podendo transmitir esse estado por palavras, tons de voz, expressão facial, gestos e postura corporal. E pode assumir, segundo a análise transacional, uma postura *ok* e *não ok*. A postura *ok* convida as pessoas a se sentirem bem e a postura *não ok* convidam as pessoas a se sentirem mal. Assim, na figura *ok* o “ego pai” pode assumir uma postura de pai crítico positivo, quando é firme, justo, exigente, ou pai protetor positivo, quando é afetuoso, apoiador, quando infunde autoconfiança; ao contrário na figura *não ok*, o “pai crítico negativo” é autoritário, desvalorizador, moralista/preconceituoso; e o pai protetor negativo é superprotetor, gera dependência, e impede o crescimento. Da mesma forma com o “adulto positivo” que aparece na figura *ok* na postura de autônomo, ponderado e objetivo, e do “adulto negativo contaminado” é preconceituoso, e tira conclusões com lógicas falsas. E, por fim, a “criança natural positiva” para a postura *ok* quando é curiosa, alegre, sensível; e a

“criança manipuladora”, a “rebelde” ou a “submissa” na postura *não ok* quando é cruel, egoísta e manipuladora ou submissa.

Para que um bom diálogo aconteça tem de haver uma coincidência de estados de egos positivos, ou seja: “ego pai” com “ego pai”, “ego adulto” com “ego adulto” e “ego criança” com “ego criança”, ou que sejam complementares, nunca cruzados.

2.2.4 Outras considerações sobre a comunicação

Uma boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. Parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. A comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. A comunicação eficaz tem de se dar de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor seja idêntica à do emissor (ROBBINS, 2007).

Quanto à direção, a comunicação pode ser descendente, ascendente e lateral. Quanto a comunicação interpessoal pode ser oral, escrita, não-verbal. Na comunicação organizacional existem as redes formais, as redes de rumores e os meios eletrônicos (*e-mails*, intranet, extranet, videoconferência). Existe, ainda, a gestão do conhecimento: trata-se de um processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa. (ROBBINS 2007).

Existe uma relação direta entre comunicação e satisfação do trabalhador: quanto menor a incerteza, maior a satisfação. Quanto menor a distorção na comunicação, as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes aos funcionários serão recebidos da forma mais próxima do pretendido. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação. (ROBBINS, 2007, p. 252).

Há uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz. A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem ajudar muito a comunicação a se tornar mais eficaz (ROBBINS, 2007, p. 252).

A mensagem decodificada na mente do receptor representa a realidade deste. E é esta realidade que vai determinar o desempenho, juntamente com o nível de motivação e de satisfação do indivíduo. A questão da comunicação é crítica: ela é fundamental para determinar o grau de motivação de uma pessoa.

Segundo a teoria da expectativa (a ser abordada no subitem 2.3.3), o grau de esforço exercido por uma pessoa depende de sua percepção acerca das relações entre esse esforço e o desempenho; entre o desempenho e a recompensa e entre a recompensa e a satisfação de objetivos. Se as recompensas não ficarem claras, se os critérios de determinação e mensuração do desempenho forem ambíguos, ou se os indivíduos não estiverem muito convencidos de que seus esforços levam a um desempenho satisfatório, seus esforços serão reduzidos. Dessa forma, a comunicação tem um papel significativo na determinação do nível de motivação dos funcionários. (ROBBINS, 2007, p. 252).

Como visto, a comunicação é elemento essencial no processo de trabalho entre líderes e liderados, entre líderes e pares, entre liderados e liderados. É pela comunicação que os objetivos tornam-se claros, que o caminho se ilumina. É pelo completo processo de uma boa comunicação, quando emissor se faz entender plenamente pelo receptor e este demonstra ao receptor que de fato entendeu a mensagem, sem ruídos, com um bom *feedback*. É pela comunicação que se constrói planos, desenham-se projetos, traçam-se objetivos. Deixar claro o que se espera é papel do líder que sabe se comunicar. Além de um bom líder comunicador, este deve ser também um bom líder motivador. Assim, com uma comunicação eficaz, um líder conseguirá motivar seus liderados a tomar um caminho: buscar um objetivo comum em direção a melhores resultados.

2.3 Motivação

2.3.1 Conceitos

Derivada do latim *motivus*, “que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de ‘tudo aquilo que pode fazer mover’, ‘tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa’ ou até mesmo ‘o fim ou razão de uma ação’.” (GONDIM E SILVA *in* ZANELLI *et al.*, 2004, p. 145).

Motivação é a disposição para fazer alguma coisa e está condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. Uma necessidade não satisfeita gera tensão, o que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas específicas que, uma vez alcançadas, terão como conseqüências a satisfação da necessidade e a redução da tensão. Assim, quando os funcionários trabalham com afinco em alguma atividade, pode-se concluir que estão sendo movidos pelo desejo de atingir uma meta que valorizam. (ROBBINS, 2004, p. 46).

O processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta também está relacionado à motivação. Estes elementos-chave referem-se a quanto esforço a pessoa despende, uma vez que sozinha pode não chegar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. A persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço, até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2007, p. 132).

Para Tânia Casado “motivação é definida como um impulso à ação. É também traduzida como necessidade ou tendência. Por se tratar de impulso ou necessidade, é óbvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos”. (*in* LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 248).

É possível, então, sintetizar as definições relacionadas na seguinte: motivação é um estado de espírito que impulsiona o indivíduo a objetivos, para satisfação de suas necessidades. Motivação seria, então, o que leva o indivíduo a mover-se do estado de repouso à ação.

Para entender a motivação humana no trabalho, Tânia Casado elenca algumas convicções básicas sobre a natureza do homem. A primeira é que o indivíduo quer contribuir para e com seu trabalho; a segunda, que o trabalho não é algo ruim nem aversivo em si mesmo; a terceira, julga que os empregados podem influir positivamente nas decisões sobre seu trabalho numa direção que favoreça a qualidade para a organização; e, finalmente, a quarta, considera que o incremento da complexidade da tarefa, assim como o controle de sua execução pelo próprio trabalhador, é um fator que aumenta a satisfação do empregado (*in* LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 250).

Também é possível entender motivação como resultante de duas palavras: motivo + ação. Qual é o motivo para determinada ação? Exemplo, o que leva alguém a escrever uma monografia? Talvez o gosto pelo estudo. Esta é a motivação. Todos os organismos tendem a ficar em equilíbrio. A motivação como impulso tira o ser do equilíbrio. As pessoas buscam a satisfação de uma necessidade como a fome, a sede e o sexo. A carência de uma necessidade leva a uma tensão. E esta tensão leva o sujeito a mover-se até que se sinta satisfeito. (apostila da professora Lisete).

Segundo a teoria psicanalítica de Freud, o que se vê do comportamento humano está na superfície de um grande iceberg, que, mergulhado, esconde, no inconsciente, o id, muito mais do que se encontra no ego, linha que divide o id do superego. O superego é a parte visível do comportamento humano e o representante interno dos valores e ideais tradicionais da sociedade; ele tem também a função de inibir impulsos do id (da criança que existe em cada um de nós). O ego está sempre negociando com os dois pólos: o id, com seus desejos não tem certo nem errado, e o superego, o controle que está fora. Segundo Freud, os motivos estão no consciente. Para ele, o ser humano é uma máquina de desejos de um ciclo interminável. (apostila da professora Lisete).

No campo da administração de empresas, existem teorias que, desde a década de 40 do século passado, tentam explicar o que leva o ser humano a se motivar. As décadas de 1940, 50 e 60 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que foram construídas. As antigas teorias sobre motivação, Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Teoria Y de McGregor, e Teoria dos dois fatores, de Herzberg, representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram (teoria ERG, de Alderfer, teoria das necessidades, de McClelland, teoria da avaliação cognitiva, teoria da fixação dos objetivos, teoria do reforço, teoria do planejamento do trabalho, teoria da equidade e teoria da expectativa) (SONIA MARIA GUEDES GONDIM e NARBAL SILVA, in ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols, 2004, p. 150).

O quanto as teorias respondem às questões: produtividade, absenteísmo/presenteísmo, rotatividade e satisfação?

A seguir, descreve-se, brevemente, um pouco do que dizem as principais teorias clássicas e contemporâneas da motivação.

2.3.2 Principais teorias clássicas

Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (1943)

Abraham Maslow, psicólogo americano, um dos mais conhecidos teóricos motivacionais, entendia que todos os indivíduos apresentam uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas. Desenvolveu uma teoria segundo a qual apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação (MARTINS, 2002).

Em sua teoria, estabeleceu uma hierarquia de necessidades, que pode ser mostrada sob a forma de pirâmide. De acordo com Maslow, as primeiras necessidades de um indivíduo são: conseguir ar, alimentos e água em quantidade suficiente para sua sobrevivência. São as necessidades fisiológicas (como já dito, fome, sede, sexo). Depois de atendidas essas necessidades, o indivíduo se sente motivado a suprir as necessidades de segurança. Assim que essa pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais, amizades e tudo o quanto estiver relacionado. Segue-se a esta, a necessidade de auto-estima e reconhecimento por parte de outros indivíduos. Suprida essa necessidade, o indivíduo volta-se para satisfazer as necessidades de auto-realização, até que estejam saciadas tanto quanto possível, e ele com isso, se sinta realizado. Observa-se que se as necessidades situadas em um nível inferior deixarem repentinamente de serem atendidas, o indivíduo direcionará novamente sua motivação para elas (MARTINS, 2002).

No ambiente de trabalho, as necessidades fisiológicas estão ligadas com o salário e benefícios, ou seja, a pessoa começa a trabalhar para ter o que comprar, o que vestir e ter como se sustentar. As necessidades de segurança estão vinculadas com segurança no trabalho, planos de saúde, seguros. Por exemplo, a pessoa trabalha para obter segurança e compra um imóvel, associa-se a um plano de saúde familiar. As necessidades sociais estão associadas a um senso de participação, amizade, presteza a colegas de trabalho e possibilidade de crescimento. Os fatores sociais podem ser vistos no trabalho em equipe, na conquista da meta, superação de desafios e outros. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com perspectivas de obter ascensão. As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se

proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla (MARTINS, 2002).

Figura 3: Hierarquia de necessidades de Maslow

_____ **auto-realização**: intenção de tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, crescimento
 _____ **estima**: fatores internos de estima e externos como *status*, reconhecimento
 _____ **social**: aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo
 _____ **segurança**: segurança e proteção contra danos físicos
 _____ **fisiológicas**: necessidades do corpo

Fonte: autores com base na literatura pesquisada.

Teoria X e Teoria Y de McGregor

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Na Teoria X, as quatro premissas dos executivos são: os funcionários não gostam de trabalhar; precisam ser coagidos; evitam responsabilidades; e colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho. Segundo a Teoria Y, as quatro premissas positivas contrastantes com a Teoria X, são: o trabalho é algo tão natural quanto descansar ou se divertir; as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; as pessoas buscam a responsabilidade; e tomam decisões inovadoras (ROBBINS, 2007, pp. 133/134).

Enfim, pela Teoria X o homem não é motivado e não quer se desenvolver; a ênfase está no controle; por outro lado, pela Teoria Y, o homem é motivado e quer se desenvolver; a ênfase é na pessoa. Na teoria X, as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos. Na teoria Y, as de nível mais alto. Para maximizar a motivação, Mcgregor propôs idéias como a do processo decisório participativo, quando todos participam do processo de decisão e buscam o auto-desenvolvimento.

Teoria dos dois fatores ou bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)

Os resultados da pesquisa dos teóricos indicavam que o homem tem dois blocos de necessidades: um atendido por fatores de natureza intrínseca e outro atendido por fatores de natureza extrínseca. Esses dois blocos levaram os teóricos a formular a teoria dos dois fatores ou bifatorial: os fatores de motivação (intrínsecos) e os fatores de higiene (extrínsecos). Um dos fatores se relaciona com a satisfação (fatores de motivação) e o outro com a insatisfação (fatores de higiene).

Assim, fatores motivadores são aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem e que são denominados de fatores de satisfação. São eles: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização. Fatores higiênicos são aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos, quais sejam: segurança, *status*, relacionamento com os subordinados, relacionamento com os colegas, relacionamento com o supervisor, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e administração da EMPRESA (TÂNIA CASADO *in* LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 254).

Os autores da teoria sugerem, então, que o oposto de satisfação é não-satisfação e o oposto de insatisfação é não-insatisfação. Como já dito, estes, são os fatores higiênicos e os primeiros, os motivacionais (ROBBINS, 2007).

A popularidade da verticalização das funções para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho talvez possa ser atribuída aos achados e às recomendações de Herzberg (ROBBINS, 2007, p. 136).

2.3.3 Principais teorias contemporâneas

Teoria das necessidades de McClelland

David McClelland e sua equipe propuseram três principais motivos ou necessidades no trabalho:

- Necessidade de realização (nAch=*need for achievement*): a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

- Necessidade de poder (*nPow=need for power*): a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas.
- Necessidade de associação (*nAff=need for affiliation*): o desejo de relacionamento interpessoais próximos e amigáveis. Preferem situações de cooperação em vez de competição (ROBBINS, 2007, pp. 138/139).

Seria a necessidade de ser aceito a necessidade número um do ser humano? Alguns teóricos afirmam que mesmo com as necessidades básicas resolvidas (fome, sede, sexo) o ser humano precisa se sentir aceito, pertencente a um grupo. Essa primeira aceitação pode acontecer na família, na criação.

Algumas pessoas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Há sempre alguém desejoso de fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado. Essa compulsão é que compõe a necessidade de realização. A necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as pessoas. Já pessoas com alta necessidade de associação buscam amizades, preferem situações de cooperação às de competição e desejam relacionamentos que envolvam elevado grau de compreensão mútua (ROBBINS, 2004, p. 50).

Assim, na abordagem de McClelland o que motiva o ser humano são as necessidades de realização (busca de um padrão de excelência; querer fazer o melhor), de poder (o controle de influenciar as pessoas) e de associação (pertencer a um grupo).

Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke

Essa teoria diz que as intenções – expressas como metas fixadas pela organização – podem ser fonte principal de motivação no trabalho. Robbins (2004, p. 52) ressalta que objetivos específicos aprimoram o desempenho e que objetivos difíceis, quando aceitos, acarretam melhor desempenho do que as metas mais fáceis de serem alcançadas. A especificidade do objeto em si funciona como estímulo interno.

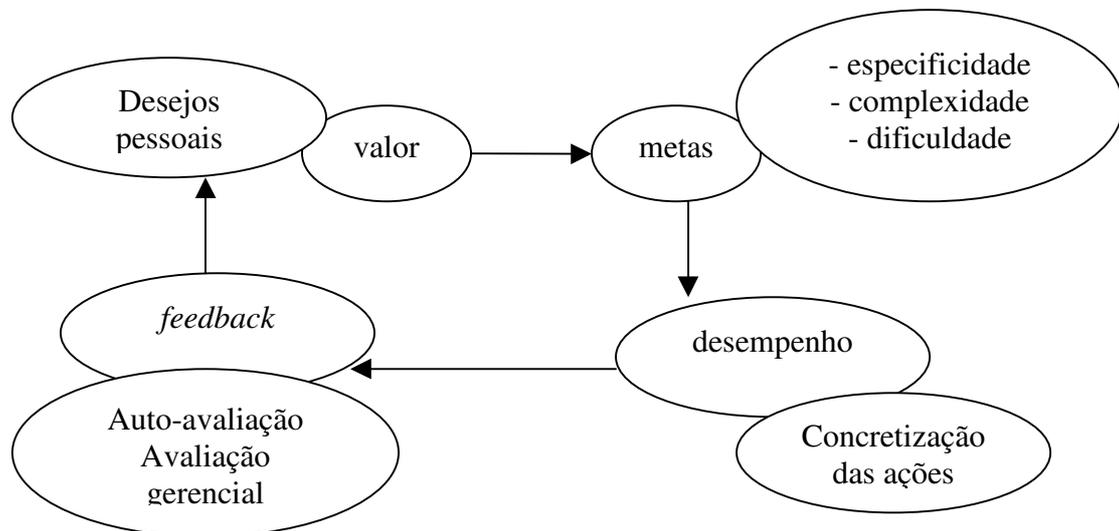
Não existem evidências quanto à relação entre a participação dos funcionários na fixação dos próprios objetivos e ao resultado obtido, mas talvez a principal vantagem da participação seja a aceitação crescente do objetivo como meta desejável em prol da qual irá

trabalhar. E isso se dá porque os indivíduos se comprometem mais com as escolhas das quais participam. Sendo assim, as intenções – quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis – são uma força motivacional poderosa.

É de se pensar se o estabelecimento de uma meta por si só é força motivadora ou se essa força não decorre da recompensa esperada pelo indivíduo.

A figura abaixo explica bem o ciclo da motivação conforme a teoria do estabelecimento de metas (SONIA MARIA GUEDES GONDIM e NARBAL SILVA, *in* ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols, 2004, p. 155):

Figura 4: Ciclo da motivação conforme a teoria do estabelecimento de metas



Fonte: Sonia Maria Guedes Gondim e Narbal Silva, *in* Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols, 2004, p. 155.

Existem quatro fatores mediadores entre motivação e alto desempenho que podem ser sintetizados no seguinte quadro (SONIA MARIA GUEDES GONDIM e NARBAL SILVA, *in* ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols, 2004, p. 167):

Tabela 1: Síntese dos quatro fatores mediadores entre motivação e alto desempenho

Fator mediador	Premissas	Foco da motivação
1 - significado do trabalho	Um trabalho atraente e desafiador motiva as pessoas	Atribuir tarefas e trabalhos estimulantes que tenham importância para as pessoas
2 - Sistema de recompensas e punições	A modalidade de recompensa repercute na motivação A punição evita comportamentos indesejáveis para a organização	Adotar sistemas de recompensas simbólicas e materiais Evitar punições demasiadas que dizem apenas o que não deve ser feito, mas auxiliam pouco a orientar condutas desejáveis
3 - Ambiente psicossocial: - participação na tomada de decisão - estilo gerencial	As pessoas desejam ampliar o seu poder de decisão no trabalho Concepções negativas sobre o homem prejudicam a qualidade das relações interpessoais e interferem no estilo de gerenciamento	Adotar políticas de participação Oferecer treinamento gerencial, para atingir indiretamente o trabalhador
4 - Valores pessoais e organizacionais	Convergência entre valores pessoais e organizacionais eleva o comprometimento e o envolvimento com a organização	Adotar políticas que estimulem a adesão a valores organizacionais centrados no trabalho e nas relações humanas

Fonte: Sonia Maria Guedes Gondim e Narbal Silva, *in* Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols, 2004, p. 167.

Teoria da Expectativa de Vroom

Essa teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Enfoca três relações:

- relação esforço-desempenho – a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- relação desempenho-recompensa – o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;
- relação recompensa-metas pessoais – o grau em que as recompensas satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

A essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. E o que se busca é a coerência entre os quatro elementos. Se as organizações recompensassem as pessoas pelo seu desempenho – em vez de

usar critérios como antiguidade, esforço, capacidade da tarefa – a validade da teoria da expectativa seria consideravelmente maior. A equação de desempenho deve ser resultado da capacidade e a oportunidade para o desempenho além da motivação, ou seja: $\text{Desempenho} = C \times M \times O$.

A teoria da expectativa enfoca as variáveis de desempenho. Ela é melhor para explicar a produtividade dos trabalhadores em cargos mais altos na organização, nos quais o trabalho é mais complexo (e a autonomia decisória é maior) (ROBBINS, 2007, p. 148).

Para Tânia Casado (*in* LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 257), a teoria da expectativa vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos. Ou seja, a força da inclinação para uma ação depende da força da expectativa (probabilidade) de que o ato será seguido por um resultado de alta valência. É o reconhecimento da capacidade de planejamento do ser humano que diferencia essa teoria das demais.

Teoria da Equidade

Os funcionários fazem comparações entre seus trabalhos. De acordo com essa teoria, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas: modificar suas contribuições; modificar seus resultados; distorcer sua auto-imagem; distorcer a imagem dos outros; buscar outro ponto de referência; abandonar o terreno (Robbins, 2007).

Os executivos deveriam pensar em compartilhar abertamente as informações sobre como as decisões de recompensas são tomadas e aumentar a percepção da justiça de processo. A teoria demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas. Entenda-se recompensa relativa a que deriva da comparação com os outros e a absoluta a que é percebida (recebida) de fato (Robbins, 2007).

2.3.4 Motivação – dos conceitos à aplicação

A partir dos conceitos vistos e com base na teoria de Robbins (2007, pp. 160/172), são relacionadas algumas possibilidades de aplicação dos referidos conceitos.

Tabela 2: Teoria/abordagem e possibilidade de aplicação do conceito

Teoria - abordagem	Possibilidade de aplicação do conceito
Administração por objetivos	Vinculada à teoria da fixação de objetivos, percebe-se que esta forma de administrar enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Ela, também, operacionaliza o conceito de objetivos por meio de um processo que gera um efeito cascata de cima para baixo na organização. O resultado é uma hierarquia de objetivos, que vincula os objetivos de um nível àqueles do nível seguinte. Para os funcionários, individualmente, a administração por objetivos oferece metas específicas de desempenho pessoal. Há quatro ingredientes comuns aos programas de administração por objetivos. São eles: a especificidade, a decisão participativa, um período determinado de tempo e o <i>feedback</i> do desempenho. A comunicação é essencial para isso.
Programas de reconhecimento dos funcionários	Alguns autores consideram o reconhecimento como o maior agente motivador do trabalho. E é um meio relativamente barato de incentivar o desempenho dos funcionários. E esse reconhecimento poderá vir em forma de pagamento. O pagamento pelo desempenho é a aplicação prática da teoria da expectativa, que diz que a motivação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que as recompensas são distribuídas segundo o critério do desempenho. Também para isso a comunicação é essencial.
Programas de envolvimento dos funcionários	São os também chamados programas de participação dos funcionários ou gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho, autonomia (<i>empowerment</i>) e participação acionária dos funcionários. Esse processo participativo utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização. A lógica é que por meio do envolvimento nas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego. São exemplos de programas de envolvimento: a gestão participativa, a participação por representação, os círculos de qualidade e os planos de participação acionária para os funcionários. Na Gestão participativa, os funcionários compartilham um grau relevante de poder decisório com seus chefes imediatos; na participação por representação, o poder é redistribuído dentro da organização; nos círculos de qualidade, formam-se círculos para discutir problemas de qualidade; e os planos de participação acionária, tem o potencial de aumentar a satisfação com o trabalho e a

Teoria - abordagem	Possibilidade de aplicação do conceito
	<p>motivação.</p> <p>Hoje em dia os programas de envolvimento dos funcionários que enfatizam a participação estão se tornando a norma.</p>
Replanejamento e a flexibilização do trabalho.	Existem, pelo menos, três opções para o replanejamento: rodízio das tarefas, ampliação das tarefas e enriquecimento das tarefas. E três alternativas populares de flexibilização do trabalho: horário flexível, emprego compartilhado e telecommutação, descritos a seguir.
Rodízio de tarefas	O tédio é reduzido e a motivação aumentada através da diversificação das atividades dos funcionários. Uma desvantagem é que os custos com treinamento crescem e a produtividade é reduzida. Na ampliação das tarefas há uma expansão horizontal das tarefas. Uma desvantagem é que se corre o risco de aumentar o número de tarefas enfadonhas para o funcionário.
O enriquecimento de tarefas	Refere-se a expansão vertical das funções. Ela permite que o funcionário execute uma atividade por completo, além de aumentar sua liberdade e independência, amplia sua responsabilidade e é oferecido <i>feedback</i> para que o indivíduo seja capaz de avaliar e corrigir seu próprio desempenho. Transfere para o funcionário a responsabilidade e o controle que anteriormente era reservado aos executivos. A ampliação das tarefas nunca teve muitos seguidores. Em comparação, o enriquecimento das tarefas vem sendo amplamente utilizado em todo o mundo. Os benefícios atribuídos ao horário flexível são numerosos. Redução do absenteísmo, o aumento da produtividade, a redução dos gastos com horas-extras, a diminuição da hostilidade em relação à chefia, a redução dos congestionamentos de trânsito nos locais de trabalho, a eliminação da falta de pontualidade e o aumento de autonomia e de responsabilidade dos funcionários o que pode levar ao aumento da satisfação.
O emprego compartilhado	Significa que duas pessoas dividem entre si o emprego, que pode ser um fator motivacional.
telecommutação	Refere ao trabalho em casa. Não há deslocamento físico, o horário é flexível, há total liberdade para se vestir e nenhuma interrupção por parte dos colegas. É o escritório virtual. Aumento da produtividade de 15 a 20 por cento. Menor rotatividade, moral mais alto e redução de gastos com instalações físicas. A principal desvantagem é uma menor supervisão direta dos funcionários. E torna mais difícil para a administração coordenar o trabalho em grupo.

Fonte: tabela elaborada pelos autores, baseada em Robbins, 2007.

Uma outra forma de motivar funcionários pode ser a adoção de programas de remuneração variável, que podem ser classificados em quatro tipos: remuneração por unidade produzida, os bônus, a participação nos lucros e a participação nos resultados. A diferença dos

dois últimos é que, na participação nos resultados, os funcionários podem receber incentivos mesmo quando a empresa não está sendo muito lucrativa. A remuneração variável provavelmente é a mais compatível com a teoria da expectativa. Para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente uma ligação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas (ROBBINS, 2007, p. 173).

Também se pode estabelecer remuneração diferenciada, em função das habilidades do grupo. As organizações contratam as pessoas por causa de suas habilidades, determinam seus cargos e as remunerações de acordo com seu posto ou categoria. Esse programa, também chamado de remuneração por competências, estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário. Flexibilidade e equidade. Costumam levar a melhoria do desempenho e da satisfação dos trabalhadores (ROBBINS, 2007, p. 173).

Concluindo, é sabido que os funcionários possuem necessidades diferentes. Isso permite que se individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas. Além disso, as tarefas podem ser planejadas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho. Os funcionários precisam ter metas específicas e difíceis, bem como *feedback* em relação a seu progresso em direção a essas metas. Os funcionários podem contribuir com diversas decisões que os afetam: fixação de objetivos de trabalho, escolha de seus próprios pacotes de benefícios, solução de problemas de qualidade e produtividade. As recompensas devem estar de acordo com o desempenho. E precisam ser percebidas como justas. A experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras contribuições óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e, por conseguinte, a remuneração, as atribuições de tarefas e outras recompensas óbvias (ROBBINS, 2007, p. 178).

Tabela 3: processos/programa organizacional e sua contribuição para a satisfação de necessidade.

Processo/programa organizacional	Como contribui para a satisfação de necessidade
Processo de atualização salarial	Servidores mais bem pagos, servidores mais satisfeitos
Programa de treinamento e desenvolvimento	Servidores mais preparados, servidores mais satisfeitos

Fonte: tabela elaborada pelos autores, baseada em Robbins.

Viu-se, nesta seção, que a motivação é da pessoa. Ninguém cria necessidade em ninguém. Sendo a necessidade pessoal, cada indivíduo irá em busca da satisfação de sua necessidade específica, seja ela fisiológica ou não; de poder, de associação, de filiação etc. O fato é que as pessoas estão sempre em busca de “um algo mais”. Nas organizações, o papel do líder está na condução dessa motivação em consonância com os objetivos da instituição, fundamental para o atingimento de resultados positivos. Ele poderá administrar o sentido do trabalho para cada seguidor. Apesar dele, o líder, não poder criar motivação nos seus liderados, ele possui uma série de instrumentos, inclusive a comunicação, para fazer com que seus liderados olhem para um mesmo alvo, pois é este o sentido de uma organização: ter seus líderes e liderados, todos juntos, indo em uma mesma direção, em busca de melhores resultados.

2.4 Relação entre liderança, comunicação e motivação

Separadamente, os três temas examinados (liderança, comunicação e motivação) têm suas próprias conclusões e aplicações. Mas, estarão eles de alguma forma relacionados?

A resposta é: sim. Na prática, toda fixação participativa de metas exige do líder a comunicação com seus subordinados. O líder deve possuir habilidades para conduzir o grupo e, entre essas habilidades inclui-se a comunicação, que deve se dar de tal forma a motivar seus liderados a se engajarem para o atingimento da meta almejada.

Uma gestão participativa, onde há comunicação no processo decisório, é motivadora para os liderados. E é uma forma de se buscar a qualidade. Também, por programas de reconhecimento de funcionário a alta gerência pode conseguir motivar seus subordinados. As formas são variadas: trabalho em casa, telecommutação, remuneração variável ou a utilização de outros sistemas de reconhecimento de recompensas.

Vê-se, de todo o exposto até aqui, que não existe uma forma de se motivar ninguém, mas existem “armas” e mecanismos para fazer com que líderes e liderados olhem para o mesmo alvo. Conhecer seus liderados, saber ouvir, inspirar confiança e credibilidade, eis alguns trunfos para aqueles que esperam influenciar positivamente seus liderados, pares e superiores. Existem traços de personalidade que podem ser aprimorados, enquanto outros

devem ser afastados. Existem maneiras de fazer com que todos olhem para a mesma direção com entusiasmo e motivação para o trabalho. É esse o desafio do líder. Conhecer-se, antes de tudo, conhecer seus liderados, seus superiores, seus pares. Saber ouvir e, principalmente, saber se comunicar. Viu-se, até aqui, que a comunicação é fato fundamental e serve como fator motivacional. Um bom líder é um bom comunicador. Conhece o receptor da mensagem. Domina a mensagem e sabe a melhor maneira de transmiti-la. Admite *feedback* e está pronto para realimentar o processo que é contínuo, desafiador e... motivador. Liderar não é tarefa para aqueles que não desejam ser líderes. Antes, é tarefa para quem quer assumir desafios, inclusive o desafio de motivar seus liderados. E uma boa comunicação, com certeza, é essencial!

Cabe destacar as conclusões de Simone Queiroz (artigo publicado na Internet - <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/index/index.htm>):

o investimento em motivação não pode ter como objetivo o ganho a curto prazo. A motivação requer o empenho e a preparação da administração operacional, no sentido de que os gerentes realmente desempenhem a condição de líderes. Erroneamente pode-se pensar que a liderança é um 'dom' nato. Na verdade, as pessoas podem ser treinadas e passarem a desenvolver a aptidão para a liderança. [...] A motivação, por si só, não é o único fator que leva ao desempenho da qualidade. O trabalho de motivação deve estar relacionado com o trabalho de comunicação e de treinamento.

Tabela 4: Relação entre liderança, comunicação e motivação

	LIDERANÇA	COMUNICAÇÃO	MOTIVAÇÃO
O que é	A capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas	Tornar comum. Inclui a transferência e a compreensão do significado	Um impulso à ação que move o indivíduo na direção de certos objetivos para satisfação de suas necessidades
Teorias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - dos traços - comportamentais - das contingências - transformacional 		<ul style="list-style-type: none"> - hierarquia das necessidades de Maslow - X e Y de MacGregor - dois fatores de Herzberg - necessidades de MacClelland - fixação de objetivos de Edwin Locke - Expectativa de Vroom - da equidade
Aspectos importantes	<p>Confiança – expectativa positiva de que a outra pessoa não vai agir de maneira oportunista. Engloba a integridade, competência, consistência, lealdade e abertura</p> <p>Credibilidade</p> <p>Enquadramento – maneira de utilizar a linguagem para administrar significados. É a forma dos líderes influenciarem a maneira como os eventos serão</p>	<p>Funções principais – controle, motivação, expressão emocional e informação</p> <p>Expressão emocional – sendo o grupo de trabalho uma fonte primária de interação social, a comunicação fornece o meio para a expressão emocional dos sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais</p> <p>Controle – exercido de diversas maneiras, a exemplo do <i>feedback</i></p> <p>Instrumento de trabalho do líder – propicia informações de que as pessoas e os grupos</p>	<p>Ninguém cria necessidade em ninguém. – a necessidade é pessoal. Cada indivíduo irá em busca da satisfação de sua necessidade específica, seja ela fisiológica ou não; de poder, de associação, de filiação etc.</p> <p>Intensidade, direção e persistência – a intensidade é o quanto de esforço que cada pessoa despense para o alcance de uma determinada meta; a direção é a influência capaz de direcionar o esforço; e a persistência é o quanto de tempo a pessoa consegue manter o esforço</p>

	vistos e excluídos da observação	necessitam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas	
Relação com a liderança		A comunicação integra a arte de liderar. Sem comunicação, ou seja, transmissão de significados, não se influencia pessoas. Todo bom líder deve ser um bom comunicador de significados	O líder pode criar situações que estimulem o interesse pessoal dos indivíduos do grupo, despertando suas necessidades. Uma vez que os indivíduos do grupo iniciem um esforço em busca da satisfação de suas necessidades, cabe ao líder direcionar esse esforço em prol dos interesses da organização.
Relação com a comunicação			Um dos instrumentos para se direcionar os esforços do indivíduo é a comunicação, que lhe transmite com clareza os significados das instruções a serem seguidas (estabelecimento de metas específicas) e lhe proporciona <i>feedback</i> do progresso em relação a elas, sempre que necessário, além do reforço do comportamento desejável, o que estimula a motivação. Tudo isso exige boa e regular comunicação.

Fonte: tabela elaborada pelos autores, baseada na literatura mencionada no capítulo 2.

As teorias de liderança apresentadas demonstram que houve um crescendo nos conceitos. Enquanto a teoria dos traços enfatiza o que o líder *é*, a teoria comportamental enfatiza o que *ele faz*. Logo, um componente foi introduzido: o líder pode ser formado, não nasce líder pelos seus traços pessoais. A teoria situacional inclui a influência da situação, do meio, tanto interno como externo e, também, a influência dos seguidores no processo de liderança. A teoria transformacional, por sua vez, incluiu o poder que o líder tem de transformar a realidade, inspirando seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização.

Já não faz mais sentido pensar somente em características como somente a inteligência racional – quociente de inteligência, mas há que se pensar em outras características necessárias como a inteligência emocional que inclui a intrapessoal e a interpessoal. Um bom líder precisa se conhecer e precisa se relacionar bem. Esse “se relacionar bem” inclui elementos essenciais como a confiança, a credibilidade, a ética, o comprometimento com a missão, uma visão compartilhada com seus seguidores etc.

A comunicação faz um *link* entre liderança e motivação. Ela é um dos elementos (e não o único) que o gestor/líder pode fazer uso para fazer com que seus liderados se motivem por uma visão. Esse líder precisará conhecer bem os elementos da comunicação e usar um discurso coerente com a prática. A todo momento, estamos comunicando algo e somente palavras ditas sem a devida correspondência da prática, nada significam. Podem, sim, gerar

insegurança, descrédito, instabilidade. Esse líder precisará fazer uso de ferramentas como o *feedback*, elogios etc. Precisarão conhecer o comportamento humano para saber lidar com cada um dos seus seguidores individualmente (por exemplo, fazer uso da análise transacional).

Fazendo uma ligação com a motivação, o líder que faz bom uso da comunicação muito provavelmente motivará seus seguidores de forma a atingir resultados positivos para a organização. Motivação está relacionada com satisfação de necessidades. E cada indivíduo tem sua própria “pirâmide” de necessidades. A remuneração paga pelo TCU e todos os outros benefícios oferecidos pela organização, a princípio, satisfazem as necessidades básicas do indivíduo. Pode caber ao trabalho a satisfação da necessidade de realização, de poder etc. Repetindo, o ser humano se produz e reproduz com o amor e o trabalho, bases de sustentação do equilíbrio e saúde mental do ser humano. E nesse sentido, o trabalho deve ter um significado e ser motivador para contribuir para esse equilíbrio.

O que se quis dizer neste capítulo de revisão teórica é que liderança com comunicação eficaz pode levar à motivação e, conseqüentemente, a melhores resultados para a organização.

CAPÍTULO 3: TIPO DE PESQUISA

O trabalho utiliza dados da pesquisa de clima organizacional realizada pelo TCU em 2007, bem como informações coletadas em pesquisa qualitativa aberta enviada a sessenta servidores ocupantes das funções mais elevadas de liderança da estrutura funcional do TCU (vide organograma – anexo 3b). Dos sessenta servidores a que se destinou a pesquisa, somente dezessete (28,3%) responderam o questionário.

No subitem 3.1 é introduzida a conceituação do que vem a ser um modelo, assim como o que são elementos de análise no comportamento organizacional segundo Robbins (capítulo 2, 2007, pp. 31/51). A partir desses conceitos, define-se como elementos de análise, neste trabalho, a *liderança*, a *comunicação* e a *motivação* que podem (ou não) explicar a produtividade ou o resultado da instituição. Ou seja, líderes que se comunicam eficientemente motivam seus liderados e, conseqüentemente, atingem melhores resultados, conforme sustentam as teorias mencionada no presente trabalho.

A seguir, no subitem 3.2, é explicado o Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão Sustentável – PDLGS – e, enfatiza-se o módulo dois que trata, especificamente, das práticas de diálogo de gestão e da comunicação influenciadora.

No subitem 3.3, caracteriza-se a amostra da pesquisa. Em seguida, discorre-se como serão avaliados os resultados do Programa de Desenvolvimento de Liderança – PDLGS.

No subitem 3.4 descreve-se a elaboração do instrumento de coleta de dados. E, finalmente, no subitem 3.5, a coleta de dados é analisada.

3.1 Modelo, elementos de análise e estudo no comportamento organizacional

Um modelo é uma abstração da realidade, uma representação simplificada de um fenômeno real. Os elementos de análise são fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator.

Os elementos de análise no comportamento organizacional aqui abordados são: produtividade, absenteísmo/presenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e cidadania organizacional – comportamento de bom cidadão (ROBBINS, 2007, p. 23).

Produtividade é a preocupação tanto com a eficácia quanto com a eficiência (fazer a baixo custo). É uma das principais preocupações no estudo do comportamento organizacional. É necessário descobrir quais são os fatores que influenciam a eficiência e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo. O absenteísmo/presenteísmo pode ser definido como o não-comparecimento do funcionário ao trabalho ou a sua simples presença, mas sem apresentar nenhum trabalho. A rotatividade é fluxo de permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. A cidadania organizacional diz respeito ao comportamento de “bom cidadão” que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização. Já a satisfação no trabalho refere-se ao conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho. É mais uma atitude do que um comportamento. Por que é considerada variável dependente básica? Ela tem uma relação clara com os fatores de desempenho e com outros valores preferidos por diversos pesquisadores do comportamento organizacional (ROBBINS, 2007, p. 21). Existe uma premissa que foi tida como verdadeira durante anos: funcionários

satisfeitos são mais produtivos. E satisfação não se confunde com motivação, como veremos a seguir.

Quais são os principais fatores determinantes da produtividade, do absenteísmo/presenteísmo, da rotatividade, da cidadania organizacional e da satisfação no trabalho?

Os elementos de análise podem estar no nível do indivíduo, do grupo ou do sistema organizacional. São elementos que estão no nível do indivíduo: características biográficas, capacitação, valores, atitudes, personalidade, emoções, percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação. São elementos que estão no nível do grupo: padrões de comunicação, estilos de liderança, poder e política a níveis de conflitos. São variáveis independentes no nível organizacional: desenho da organização formal, processos, políticas e práticas de gestão de pessoas, cultura organizacional (ROBBINS, 2007, p. 23).

3.2 O que são práticas de diálogo de gestão e comunicação influenciadora?

O Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão Sustentável – PDLGS – é um programa que está sendo realizado pelo TCU, em parceria com a Fundação Dom Cabral, muito bem planejado e estruturado, cujo foco é o desenvolvimento das competências de gestão e liderança de servidores que ocupam ou venham a ocupar funções de gerência no Tribunal e que vem sendo desenvolvido desde o segundo semestre de 2006. Seu objetivo é comprometer os gestores do Tribunal de Contas da União com novos comportamentos, conhecimentos e habilidades para que desenvolvam a competência em liderança e obtenham melhor desempenho no seu papel de gestores na relação com seus liderados visando a excelência de resultados.

Objetivos específicos:

Conscientizar os gestores do TCU sobre a importância de seu papel como gestores de pessoas e líderes na efetiva geração de resultados, incentivando-os na busca de novos conhecimentos e capacitando-os para uma ação gerencial calcada nas Competências Gerenciais estabelecidas, por meio de:

- Preparação para implementar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas do TCU, no que tange a melhoria do desempenho, da motivação, do desenvolvimento de pessoas e do comprometimento com o TCU.

- Atuação efetiva na gestão da ambiência em sua área de responsabilidade e no TCU como um todo.

- Mobilização para a “busca do saber” e sua aplicação.

- Contribuição para o aperfeiçoamento e prática das competências pessoais e gerenciais estabelecidas.

- Compreensão efetiva das inter-relações humanas no trabalho e o incentivo ao trabalho em equipe.

- Conscientização sobre a importância de sua ação mobilizadora, educativa e de desenvolvimento dos servidores de sua equipe e do TCU como um todo.

Eis alguns dos resultados esperados:

- Preparação para implementar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas do TCU, no que tange a melhoria do desempenho, da motivação, do desenvolvimento de pessoas e do comprometimento com o TCU.

- Atuação efetiva na gestão da ambiência em sua área de responsabilidade e no TCU como um todo.

- Mobilização para a “busca do saber” e sua aplicação.

- Contribuição para o aperfeiçoamento e prática das competências pessoais e gerenciais estabelecidas.

- Compreensão efetiva das inter-relações humanas no trabalho e o incentivo ao trabalho em equipe.

- Conscientização sobre a importância de sua ação mobilizadora, educativa e de desenvolvimento dos servidores de sua equipe e do TCU como um todo.

O eixo de sustentação da espiral de aprendizagem é: excelência no desempenho do papel de gestor e líder de pessoas para otimização de resultados sustentáveis no TCU.

A arquitetura da Espiral de Aprendizagem (adotada no Programa) considera como ponto de partida a “bagagem individual” de cada participante – seu conhecimento, experiências e história de vida – e projeta-se num *continuum* de aprendizagem, pontuado por

“Ações de Desenvolvimento” interconectadas e direcionadas ao desenvolvimento das Competências Gerenciais.

O curso está dividido em três módulos:

- Módulo 1 – O indivíduo e a Organização e O Papel do Gestor e Líder;
- Módulo 2 – Diálogos de Gestão e Comunicação Influenciadora;
- Módulo 3 – Re-Conhecendo o TCU e Excelência em Resultados Sustentáveis.

Interessa-nos para o objetivo deste trabalho, o módulo 2: As Práticas de Diálogos de Gestão e a Comunicação Influenciadora, ministrado pelo professor Eustaquio Penido de Andrade, da Fundação Dom Cabral. Essas práticas devem se tornar rotinas no cotidiano do TCU, haja vista a rotatividade de servidores detentores de funções de confiança e a alternância do conceito “líder/liderado”. Nesse contexto, o foco são tanto líderes como liderados, que deverão pôr em discussão seus conhecimentos e desenvolvimento de suas competências, com o objetivo de alcançar as metas de forma eficaz.

A comunicação é vista como uma ferramenta de extrema importância nas organizações, haja vista que sem comunicação não há organização que subsista. São muitas as formas de comunicação num cenário contemporâneo, entre elas, além do contato pessoal, destacam-se a internet e correio eletrônico. Estes últimos são meios rápidos e instantâneos de se estabelecer a comunicação entre líderes e liderados, mas não tão eficazes quanto a prática de reuniões, onde líder fala diretamente aos seus liderados, transmitindo-lhes as informações com mais ênfase.

3.3 Caracterização da Amostra

Questionário qualitativo com questões fechadas e abertas (vide anexos 1 e 2) foi enviado a uma amostra intencional a sessenta gerentes do nível mais alto da Secretaria do TCU (vide relação das unidades, anexo 3a), por meio de correio eletrônico. Para a captação das respostas, foi aberta uma caixa institucional no serviço eletrônico de mensagens do Tribunal, cujo acesso exclusivo era dos autores deste trabalho.

Contudo, somente dezessete dos destinatários da pesquisa responderam ao questionário (28,3%). O referido *e-mail*, com a pesquisa, foi enviado em dois momentos: em

fins de junho e meados de agosto de 2007. Mesmo com a insistência, o percentual de 28,3% não se alterou (vide dados consolidados no anexo 4). Deve-se observar que um dos servidores integrantes do grupo de sessenta líderes informou que não respondeu ao questionário porque ainda não tinha passado pelo curso de práticas de diálogo de gestão no momento do recebimento da pesquisa. Eventualmente, esse fato pode ter sido a causa da ausência de resposta por algum outro consultado. Desprezando-se, entretanto, esse fato, por se tratar de exceção, considerou-se que a ausência de resposta por um número tão elevado de servidores da alta gerência do TCU, por si só, transmite algumas mensagens sobre as quais se pode refletir: pouca importância é dada ao tema; ou acreditou-se que a pesquisa não poderia ser útil; ou acreditou-se que a realização das atividades diárias seriam mais importantes que o estudo deste caso. Em qualquer das hipóteses, nota-se que boa parte dos ocupantes dos mais elevados cargos de liderança do Tribunal não consideraram o tema digno da atenção que mereceria.

Cabe destacar que o impacto do referido Programa de Liderança já está sendo aferido por meio de avaliação pelo setor do Instituto Serzedello Corrêa responsável pelas avaliações das ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Avaliação de impacto do PDLGS – no período de agosto a novembro de 2006, foi realizado o primeiro programa para as primeiras três turmas de gestores do TCU. A avaliação de impacto se propõe a aferir o quanto os participantes estão aplicando em seu ambiente de trabalho o que desenvolveram à época da realização do programa, o apoio que vêm recebendo para utilizá-las no seu trabalho e os efeitos provocados no gerenciamento das suas equipes. Essa avaliação será feita mediante aplicação de instrumento de auto-avaliação dos gerentes/participantes e de avaliação pelas equipes com o propósito de identificar a necessidade de ações mais específicas de desenvolvimento das competências gerenciais e de ajustes no programa em questão (União, jornal interno do TCU).

3.4 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados elaborado tratou, em sua primeira questão (letra A), sobre como o respondente considerou sua participação no curso em desenvolvimento (PDLGS) promovido pelo ISC e a Fundação Dom Cabral. A questão pedia para atribuir de 0 a 4 (desnecessário até muito importante) a questões como “oportunidade”,

“aplicabilidade/utilidade”, “pertinência do conteúdo”, “suficiência do tempo de aprendizado dos conceitos”, “objetividade do curso”.

A segunda parte, também optativa, pedia que o respondente indicasse para as frases relativas aos três grandes temas “comunicação, motivação e liderança” a opção que mais se adequasse para cada item nas colunas “espero” e “ocorre”.

Na terceira parte da pesquisa, foi apresentada uma questão aberta: “em sua opinião, a participação no Programa PDLGS lhe propiciou o aprendizado de novas ferramentas de gestão capazes de estabelecer um marco entre o passado e o que se espera para o futuro?”. E, no final do questionário, foi acrescentado um espaço aberto para sugestões, acréscimos e críticas com relação tanto ao módulo Comunicação do PDLGS como à forma como a comunicação é conduzida no TCU.

Este instrumento procurou abordar os três grandes temas do trabalho: a comunicação, a motivação e a liderança.

3.5 Coleta de Dados

O questionário foi enviado a cada um dos sessenta gerentes (veja lista das unidades no anexo 3a) por *e-mail* no período de junho a agosto. Somente dezessete deles responderam o questionário, o que representa 28,3% do total, percentual de resposta que pode enviesar o resultado.

Da Pesquisa de Clima Organizacional de 2007, analisou-se apenas a questão 80. Da observação dos dados das unidades percebe-se que não existe uniformidade no que diz respeito à liderança no TCU. Algumas unidades apresentam índices mais favoráveis que outras, o que demonstra que a liderança do TCU é diferente em cada uma de suas unidades principais, não sendo homogênea a formação dos líderes. A pergunta 80 da pesquisa de Clima revela claramente isso quando pergunta: *Os servidores da minha unidade estão motivados na maior parte do tempo*, e as respostas, por unidade, variam entre 20,0% e 92,5% (vide anexo 5).

CAPÍTULO 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS

A motivação no TCU pode ocorrer nos níveis segurança, social, estima e auto-realização, já que para suas necessidades fisiológicas o salário pago pelo TCU supre plenamente todas essas necessidades, além de propiciar razoável *status*, além de outras vantagens.

Como funciona o TCU? A comunicação do gestor do tribunal tem sido suficientemente eficaz para motivar servidores em busca do atingimento de sua missão?

Primeiramente, contextualiza-se o TCU com suas características básicas e, a seguir, analisa-se a pesquisa respondida pela amostra de dezessete dos sessenta gestores objeto da pesquisa realizada, já mencionado anteriormente.

4.1 Características básicas do Tribunal de Contas da União

Vinculado ao poder legislativo, o Tribunal de Contas da União é um tribunal administrativo. Julga as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. Tal competência administrativa-judicante, entre outras, está prevista no art. 71 da Constituição brasileira.

O TCU é um órgão colegiado. Compõe-se de nove ministros. Seis deles são indicados pelo Congresso Nacional, um, pelo presidente da República e dois escolhidos entre auditores e membros do Ministério Público, que funciona junto ao Tribunal. Suas deliberações são tomadas, em regra, pelo Plenário – instância máxima – ou, nas hipóteses regimentais, por uma das duas Câmaras.

Para desempenho da missão institucional, o Tribunal dispõe de uma Secretaria, que tem a finalidade de prestar o apoio técnico necessário para o exercício de suas competências constitucionais e legais. Essa Secretaria é composta de várias unidades, cuja coordenação geral está distribuída entre as a Secretaria-Geral da Presidência, a Secretaria-Geral de Administração e a Secretaria-Geral de Controle Externo.

A coordenação das fiscalizações e instrução de processos de contas fica a cargo da Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), à qual estão subordinadas 14 unidades técnicas sediadas em Brasília e 26 nos estados da federação. A estas últimas cabe, entre outras atividades, fiscalizar a aplicação de recursos federais repassados para estados e municípios, geralmente mediante convênios, acordos, ajustes ou outro instrumento congêneres.

As funções básicas do Tribunal de Contas da União podem ser agrupadas da seguinte forma: fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de ouvidoria. Algumas de suas atuações assumem ainda o caráter educativo.

Entre as funções, destacam-se as seguintes:

A função *fiscalizadora* compreende a realização de auditorias e inspeções, por iniciativa própria, por solicitação do Congresso Nacional, ou para apuração de denúncias, em órgãos e entidades federais, em programas de governo, bem como a apreciação da legalidade dos atos de concessão de aposentadorias, reformas, pensões e admissão de pessoal no serviço público federal e a fiscalização de renúncias de receitas e de atos e contratos administrativos em geral. Há cinco instrumentos por meio dos quais se realiza a fiscalização: a) levantamento, b) auditoria, c) inspeção, d) acompanhamento, e) monitoramento.

A função *sancionadora* manifesta-se na aplicação aos responsáveis das sanções previstas na Lei Orgânica do Tribunal (Lei nº 8.443/92), em caso de ilegalidade de despesa ou de irregularidade de contas.

A função *ouvidoria* permite que o Tribunal receba denúncias e representações relativas a irregularidades ou ilegalidades que lhe sejam comunicadas por responsáveis pelo controle interno, por autoridades ou por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato. Essa função tem fundamental importância no fortalecimento da cidadania e na

defesa dos interesses difusos e coletivos, sendo importante meio de colaboração com o controle.

O Tribunal de Contas da União também atua de forma educativa, quando orienta e informa acerca de procedimentos e melhores práticas de gestão, mediante publicações e realização de seminários, reuniões e encontros de caráter educativo, ou, ainda, quando recomenda a adoção de providências, em auditorias de natureza operacional.

Além das atribuições previstas na Constituição, várias outras têm sido conferidas ao Tribunal por meio de leis específicas. Destacam-se entre elas, as atribuições conferidas ao Tribunal pela Lei de Responsabilidade Fiscal, pela Lei de Licitações e Contratos e, anualmente, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Finalmente, ao TCU cabe, essencialmente, a análise técnico-jurídica das contas do Presidente da República e a apresentação do resultado ao Poder Legislativo. Dessa forma, após a apreciação e emissão do parecer prévio, as contas são encaminhadas ao Congresso Nacional, ao qual compete o julgamento, conforme disposto no art. 49, inciso IX, da Constituição da República (informações extraídas do Portal do TCU na Internet).

O TCU vem aplicando a administração por objetivos desde que adotou o planejamento estratégico participativo, uma vez que constatou a importância da comunicação nesse processo. Mas muito caminho ainda existe pela frente para se vencer os entraves burocráticos e a intempestividade de algumas ações preventivas e corretivas. Esse aperfeiçoamento, sem dúvida, exige tanto o aperfeiçoamento das técnicas de controle quanto o aperfeiçoamento das técnicas de gestão, pois são as pessoas que executam as atividades para o alcance dessas metas e objetivos.

Cabe ressaltar que as lacunas que possam existir na atuação do tribunal muitas vezes são aproveitadas pela mídia que se antecipa com a divulgação de possíveis fraudes contra os cofres públicos. Isto tem gerado questionamentos sobre a real necessidade de órgãos de controle. A exemplo, já existe no Congresso Nacional proposta de emenda constitucional (PEC nº 90/2007), de autoria da senadora Serys Slhessarenko (PT – MT), visando a extinção de órgãos de controle. A justificação da extinção desses órgãos na referida PEC assevera que “não resta dúvida que trará redução de gastos com a máquina pública e aumentará a

efetividade das ações de controle.” Como se vê, há quem esteja insatisfeito com a efetividade dos órgãos de controle atualmente estabelecidos, inclusive com o TCU.

Também, segundo informação do jornal interno do TCU – União – do dia 12 de novembro de 2007, ‘há pelo menos 11 projetos em tramitação na Câmara dos Deputados que propõem mudanças na estrutura e no funcionamento dos Tribunais de Contas do país. A PEC 75/2007, por exemplo, da deputada Alice Portugal (PC do B-BA), limita em três anos o mandato dos ministros do TCU e dos conselheiros dos TCEs”.

Ante esse cenário, a despeito de todas as nobres competências do TCU, de todas as habilidades até aqui desenvolvidas, bem como do corpo técnico tão bem selecionado, não se pode imaginar que não haja espaço para aperfeiçoamento e para o preenchimento de lacunas, em especial, na área de comunicação, tanto interna como externa.

4.2 Formas de análise dos resultados da pesquisa Motivação – Liderança – Comunicação

No capítulo 2, o referencial teórico que justifica a pesquisa desenvolvida neste trabalho foi extensamente descrito. Tratou-se da motivação e como ela pode ser estimulada pelo líder por meio, principalmente, da comunicação. Líderes do TCU estão aprendendo técnicas de comunicação influenciadora com o objetivo de alcançar melhores resultados. A seguir, analisam-se os dados obtidos na pesquisa que tratou especificamente dos três temas: liderança, comunicação e motivação.

A letra “A” da pesquisa pedia para que o gerente atribísse pontos de 0 a 4 (sendo 0=desnecessário e 4=muito importante, vide anexo 4) para o quanto cada palavra/frase representava para ele, gestor, em razão de sua participação no curso em desenvolvimento - PDLGS – promovido pelo ISC e a Fundação Dom Cabral:

tabela 5: resultados percentuais da pesquisa realizada com os gestores do TCU

Resultados obtidos	Muito importante (%)	Importante (%)	Pouco importante (%)
Quanto à oportunidade	71	29	0
Quanto à aplicabilidade	59	41	0
Quanto à pertinência do conteúdo	65	29	6
Quanto à suficiência do tempo de aprendizado dos conceitos	23	59	18
Quanto à objetividade do curso	59	35	6

Fonte: dados da pesquisa realizada com os gestores do TCU.

Quanto a oportunidade, as respostas evidenciam que o curso veio em boa hora, já que todos os participantes da pesquisa e do curso o consideraram *muito importante* ou *importante*.

No que concerne à aplicabilidade/utilidade, as respostas evidenciam que o curso teve boa aceitação, já que a amostra dos respondentes da pesquisa (28,3%) o consideraram ou *muito importante* ou *importante*.

No que diz respeito à pertinência do conteúdo, a grande maioria a considerou *muito importante* ou *importante*.

Embora 18% dos respondentes tenham considerado o tempo de aprendizado dos conceitos insuficiente, não se pode considerá-lo inadequado, uma vez que 82% da amostra o considerou satisfatório.

Quanto a objetividade do curso, a grande maioria a considerou *muito importante* ou *importante*.

Logo, as respostas obtidas demonstram a pertinência e objetividade do curso, considerando satisfatórios os seus conteúdos e tempo de aplicação. Ou seja, o curso foi proveitoso na visão dessa pequena amostra.

A letra “B” da pesquisa solicitava ao gestor que indicasse nas frases o quanto ele *espera que venha a ocorrer* e o quanto ele *observa ocorrer* em seu local de trabalho, graduando para “espero” entre “0” e “4”, sendo 0=não espero ocorrer e 4=sempre espero ocorrer; e para “ocorre” entre “0” e “4”, sendo 0=não ocorre e 4=sempre ocorre:

Tabela 6: Pesquisa realizada – itens sobre comunicação

Questão	gradação	espero					ocorre				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1 – sua disposição ao diálogo com seus colaboradores	ocorrências	0	0	0	0	16 (*)	0	0	0	8	9
	percentual	0	0	0	0	94,2	0	0	0	47,1	52,9
2 – disposição dos colaboradores ao diálogo	ocorrências	0	0	0	5	12 (*)	0	0	4	11	2
	percentual	0	0	0	29,4	70,6	0	0	23,5	64,7	11,8
3 – o fluxo de sua comunicação com seus colaboradores	ocorrências	0	0	0	4	12 (*)	0	0	3	10	4
	percentual	0	0	0	23,5	70,6	0	0	17,7	58,8	23,5
4 – reflexo positivo nas tarefas/trabalhos	ocorrências	0	0	0	4	12 (*)	0	0	2	13	2
	percentual	0	0	0	23,5	70,6	0	0	11,8	76,4	11,8
5 – indução a resultados práticos imediatos e perceptíveis	ocorrências	0	0	1	5	9 (*)	0	0	4	11	2
	percentual	0	0	5,9	29,4	52,9	0	0	23,5	64,7	11,8

(*) uma questão em branco

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Quanto aos itens da pesquisa observou-se que:

- Item 1: foi identificado entre os líderes que todos desejam o bom diálogo com seus colaboradores, mas isso ainda não ocorre como gostariam.
- Item 2: na percepção dos gestores respondentes da pesquisa, o que efetivamente ocorre ainda está abaixo de suas expectativas, ou seja, demonstraram que gostariam que seus liderados estivessem ainda mais dispostos ao diálogo.
- Item 3: o que ocorre também está abaixo do esperado, embora se possa considerar que há uma boa fluência de comunicação entre líderes e liderados, atualmente, com base nesta amostra.
- Item 4: na percepção dos líderes respondentes da pesquisa, o reflexo da comunicação atualmente existente ainda está abaixo de suas expectativas, ou seja, apesar de um razoável fluxo de comunicação atual, espera-se que haja um incremento nos resultados com a melhoria de seu nível.
- Item 5: os respondentes dizem que já existe resultado prático do aprendizado em seu dia-a-dia de trabalho. Mas eles ainda esperam que isso venha a melhorar.

Comparando o item 1 com o item 2, no nível *ótimo*, a disposição dos gerentes é maior que a disposição dos liderados ao diálogo.

Conclui-se que, do resultado da pesquisa referente à comunicação, a percepção dos gestores respondentes é de que o curso contribuiu para a melhoria imediata do nível de comunicação entre líderes e liderados, embora haja uma expectativa de que esse nível de comunicação melhore. Nota-se, portanto, a disposição deles para o aperfeiçoamento e a utilização de novas técnicas de comunicação.

No geral, percebe-se que, em todos os itens questionados, a expectativa do que se *espera que ocorra* é sempre superior ao que *já ocorre* atualmente. A pesquisa aponta para uma disposição dos gerentes do tribunal em superar os níveis atuais de comunicação, o que influencia o estilo de liderança e, conseqüentemente, motiva servidores que, por sua vez, respondem com melhores resultados.

Tabela 7: Pesquisa realizada – itens sobre motivação

Questão	gradação	espero					ocorre				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1 – desenvolvimento de novas práticas de gestão a partir das técnicas e/ou reflexões/vistas no módulo de comunicação	ocorrências	0	0	1	7	9	0	1	5	9	2
	percentual	0	0	5,9	41,2	52,9	0	5,9	29,4	52,9	11,8
2 – predisposição diferenciadas dos colaboradores a partir da aplicação das novas técnicas de comunicação aprendidas	ocorrências	0	0	3	6	8	0	1	9	7	0
	percentual	0	0	17,6	35,3	47,1	0	5,9	52,9	41,2	0
3 – expectativa de que seus colaboradores, aparentemente desmotivados, alterem seus comportamentos a partir das novas técnicas aprendidas no módulo de comunicação	ocorrências	0	1	5	5	6	1	2	10	4	0
	percentual	0	5,9	29,4	29,4	35,3	5,9	11,8	58,8	23,5	0
4 – expectativas de que seus colaboradores aumentem o grau de participação nos trabalhos (disposição em contribuir, em ouvir, dar sugestões etc)	ocorrências	0	0	1	8	8	0	1	4	12	0
	percentual	0	0	5,9	47,05	47,05	0	5,9	23,5	70,6	0
5 – expectativa de que seus colaboradores aceitem novos desafios e saiam de suas áreas de conforto em razão das novas técnicas de comunicação	ocorrências	0	0	2	8	7	0	1	9	7	0
	percentual	0	0	11,8	47,0	41,2	0	5,9	52,9	41,2	0
6- expectativa de que minha comunicação contribua para a compreensão por parte dos colaboradores de sua importância no negócio, missão e visão desenvolvidos pelo TCU	ocorrências	0	1	0	4	12	0	1	4	10	2
	percentual	0	5,9	0	23,5	70,6	0	5,9	23,5	58,8	11,8

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Verifica-se pelas respostas obtidas no item 1 que os pesquisados têm disposição de aplicar as práticas de gestão aprendidas no módulo de comunicação com o fim de alterar o que atualmente ocorre.

Logo, é possível afirmar que os respondentes acreditam que a aplicação das práticas de diálogo de gestão aprendidas no curso pode alterar positivamente o comportamento de seus liderados.

Nesse quesito, há diversas teorias passíveis de implementação no TCU, a exemplo das teorias já tratadas no capítulo 2, que poderiam ser aproveitadas para solidificar o trabalho que já foi realizado pelas instituições de desenvolvimento de habilidades gerenciais. A propósito, algumas teorias, como a de fixação por objetivos e a teoria da expectativa, se aplicadas à estrutura funcional do TCU, poderiam elevar a motivação dos servidores, e, conseqüentemente, incrementar os seus resultados.

Tabela 8: Pesquisa realizada – itens sobre liderança

Questão	gradação	espero					ocorre				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1 - o preenchimento de minhas lacunas gerenciais, identificadas no mapeamento de competências de liderança e gestão, a partir das novas técnicas aprendidas no módulo liderança	ocorrências	0	0	1	4	12	0	1	6	9	1
	percentual	0	0	5,9	23,5	70,6	0	5,9	35,3	52,9	5,9
2 - importância da comunicação na minha atividade como líder	ocorrências	0	0	0	3	14	0	0	1	11	5
	percentual	0	0	0	17,7	82,3	0	0	5,9	64,7	29,4
3 - importância da comunicação na minha capacidade de levar o grupo à obtenção de melhores resultados	ocorrências	0	0	1	3	13	0	1	0	13	3
	percentual	0	0	5,9	17,7	76,4	0	5,9	0	76,4	17,7
4 - importância da comunicação na minha capacidade de enfrentar desafios e também levar o grupo a superá-los	ocorrências	0	0	0	4	13	0	0	3	12	2
	percentual	0	0	0	23,5	76,5	0	0	17,7	70,5	11,8
5 - importância da comunicação na minha capacidade de superar as diferenças interpessoais em prol da visão da minha unidade e do TCU	ocorrências	0	0	1	3	13	0	0	4	11	2
	percentual	0	0	5,9	17,7	76,4	0	0	23,5	64,7	11,8

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Os resultados obtidos no item 1 da pesquisa revelam que, na percepção dos líderes do TCU consultados, o preenchimento de suas lacunas gerenciais, identificadas no mapeamento de competências de liderança e gestão, a partir das novas técnicas aprendidas no módulo

liderança, ainda não ocorre como gostariam, ou seja, espera-se que essas lacunas venham a ser preenchidas com aplicação de novas técnicas, uma vez que reconhecem suas limitações, em especial, na área de liderança.

No que tange à comunicação em sua atividade como líder, reconhecem o quanto ela é importante. Entretanto, admitem que essa comunicação ainda não ocorre na plenitude, como gostariam, o que evidencia que há uma lacuna a ser preenchida pela liderança no campo da comunicação.

Embora a grande maioria dos respondentes esteja segura quanto à sua influência como líder, nota-se que grande parte reconhece que seu atual modo de comunicação ainda é deficiente. Os dados extraídos da pesquisa deixam patente que há um sentimento geral que essa habilidade de comunicação pode ser aperfeiçoada por meio do aprendizado e implementação de novas técnicas.

Quanto à capacidade de superar desafios e diferenças interpessoais, os respondentes também acreditam que o desenvolvimento e implementação de novas técnicas de comunicação podem melhorar seu desempenho e o de sua equipe. Isso vem a confirmar que os resultados estão diretamente ligados aos aspectos da comunicação vivenciados em uma instituição.

Em relação à primeira pergunta aberta “em sua opinião, a participação no Programa PDLGS lhe propiciou o aprendizado de novas ferramentas de gestão capazes de estabelecer um marco entre o passado e o que se espera para o futuro?” Das 17 respostas obtidas, 11 afirmaram que *sim*, ou seja, acreditam que a partir do desenvolvimento dessas habilidades gerenciais poderão, juntamente com suas equipes, trazer melhores resultados para o TCU. A exemplo, há quem tenha afirmado que pretende “ouvir mais as pessoas, motivá-las e sempre se colocar no lugar delas”. Já outro diz que sim, “especialmente em relação à necessidade de constante diálogo e busca de meios para aumentar a motivação de todos”.

Já um outro afirma que “sem dúvida alguma, a minha participação no Programa foi decisiva para a minha segurança na função de líder, capacitando-me a obter melhores resultados e estabelecer um clima organizacional muito melhor do que havia. Ao mesmo tempo, abriu um leque de alternativas, dentro desse tema, que me motiva a procurar com mais

ênfase diferentes formas de se liderar. Hoje consigo melhores resultados porque individualizo a liderança, ou seja, ela não é igual para todos. É preciso antes de tudo compreender cada liderado, seus problemas, suas dificuldades e, sobretudo, seu histórico, que é o que certamente explicará seus comportamentos atuais. É necessário tratar os desiguais desigualmente”.

Dos demais respondentes, três afirmaram que não acreditam que o curso PDLGS tenha sido um marco em sua trajetória gerencial. Outros dois disseram que “o curso foi apenas um primeiro passo” e que “a utilização com eficácia dessas ferramentas depende do treinamento de toda a equipe para que o grupo possa estar inserido num mesmo clima organizacional.” Uma resposta ficou em branco.

A segunda pergunta aberta que pede sugestões, acréscimos e críticas com relação tanto ao módulo PDLGS como à forma como a comunicação é conduzida no TCU, obteve 12 respostas. Cinco não responderam.

Das 12 respondidas, a maioria percebeu a grande utilidade e oportunidade do curso. A exemplo, um dos participantes fez o seguinte comentário: “só tenho a agradecer a oportunidade ímpar de ter participado desse programa, em todos os módulos, que acrescentaram valor em minha existência, não só na vida profissional, mas também na vida pessoal.” Houve, porém, quem criticasse o programa, em especial, em relação aos instrutores, que “não me pareceram aptos treinamentos de alto nível”. Essa última percepção foi exceção.

Algumas contribuições devem ser destacadas, ante a sua pertinência com o presente tema.

Quanto à comunicação, em uma das respostas o respondente afirmou que a comunicação do TCU é deficiente “ela não chega aos escalões inferiores. Os líderes intermediários não transmitem as orientações e informações que recebem. As coisas continuam sendo feitas da mesma forma, com raras exceções. Também não há muita comunicação lateral. Os secretários atuam de forma isolada, sempre e unicamente preocupados com suas unidades e não com o tribunal.”

Citada crítica vem ao encontro com o escopo deste trabalho. Não há como negar que ainda há espaço para o aperfeiçoamento na área de comunicação. E isso foi percebido e

destacado por participantes do presente estudo de caso, conforme se vê em mais um dos depoimentos: “entendo que a comunicação que se medra no TCU é ainda muito formal e burocrática (quase tudo vira papel), talvez, até por questão cultural. A plena fluidez na comunicação somente será alcançada em ambiente de total confiança.” Outro, ainda, corroborando o que já foi apontado quanto à reputação do tribunal perante seus *stakeholders* e a sociedade, afirmou o seguinte:

... os trabalhos desenvolvidos até aqui demonstram que a comunicação do tribunal não é adequada o que causa reflexos em como a instituição é vista por seus públicos-alvo. Na minha opinião, é preciso um trabalho de conscientização do quanto é importante às unidades agirem com articulação e integração para alcance de um objetivo comum, da instituição como um todo.

Um dos participantes da pesquisa encaminhou, a título de sugestão, algumas reflexões sobre medidas adotadas em sua secretaria a partir da aplicação das técnicas aprendidas no PDLGS. Da análise do material recebido, observa-se que foram adotadas medidas visando maior integração no ambiente da secretaria, passando por aplicação de técnicas específicas de comunicação (diálogo de gestão), o que demonstra uma evolução no seu modo de liderança que se mostra motivador. Segundo declara o participante a implementação de sistema de rodízio de tarefas (uma das formas motivacionais da teoria do planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis, mencionada no capítulo 2 deste trabalho) provocou “aumento da motivação e melhor cooperação das atribuições tanto do SA (Serviço de Administração) como das atividades do gabinete e das diretorias”. Outra ação empreendida pelo mesmo secretário foi dispor mais de seu tempo para ouvir os servidores e a grupo, o que permitiu a coleta de sugestões sobre o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe.

Quanto à motivação, um dos participantes ressaltou que a estabilidade excessiva pode ser um fator de desmotivação para o servidor público de um modo geral. Acrescentou que o servidor estável “não se dispõe a colaborar por mais que o gestor se esforce e aplique as técnicas adequadas ao caso”. Apesar disso, afirmou que “hoje o gestor no tribunal é mais consciente do seu papel como indutor da motivação”, o que nos leva a crer que apesar dos entraves que a estabilidade possa trazer, é possível, e desejável, a utilização de técnicas para elevar o nível de motivação dos servidores do tribunal, uma vez que esse fator impacta nos seus resultados.

Quanto à liderança, um dos respondentes evidenciou que “hoje se tem claramente qual é o papel de um líder, em especial, em uma repartição pública, onde se encontra muitos servidores estagnados, sem qualquer perspectivas de melhoria de suas atribuições”. Por este depoimento, percebe-se a necessidade de líderes preparados para motivar seus colaboradores, a fim de se evitar a estagnação e, conseqüentemente, resultados medíocres para a instituição.

Ao final, dois participantes da pesquisa ofereceram sugestões ligadas à necessidade de um espiral de conhecimento proposto pelo programa de desenvolvimento de líderes. Um dos respondentes ressaltou que:

o curso foi ótimo, mas não me sinto conduzido ou acompanhado após o curso. Ninguém afere os resultados, senão por minhas próprias mãos. Acho que o tribunal ter uma equipe responsável diretamente e exclusivamente cuidando e acompanhando os seus gerentes, ajudando-os a cada oportunidade”.

Um outro sugeriu que tenhamos continuamente a indicação de livros e artigos para, cada vez mais, possamos buscar o aperfeiçoamento sobre tão importante comunicação.

Com base nas sugestões e críticas colhidas nesta pesquisa, nota-se que é evidente a conexão entre liderança, comunicação, motivação e, por fim, resultados obtidos.

Os dados consolidados estão apresentados no anexo 4.

4.3 Resultados no contexto do TCU

No caso do TCU, os resultados podem ser mensurados quando as metas preestabelecidas são atingidas; pela comparação de dados anuais; pelo número de processos analisados; pelo número de expedientes enviados; pela redução do risco Brasil, e por outros indicadores de desempenho da organização. Esses resultados são conseqüência do cumprimento da missão do TCU que é assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

Pode-se, então, dizer que a cultura do TCU é orientada para resultados. O servidor pode perguntar: como contribuo para a minha unidade? Como me realizo com o meu trabalho? É no mapa estratégico que ele pode se enxergar na estratégia organizacional e ver como sua atuação contribui. Ao desenhar seu mapa estratégico (*Balanced ScoreCard*), o

tribunal se propõe a gerar uma série de resultados; busca o reconhecimento e precisa constantemente aperfeiçoar seus processos de trabalho e, para isso, investe no desenvolvimento das pessoas. Para chegar aos resultados esperados, torna-se necessário obter recursos orçamentários e logística, que são suporte para toda a estratégia. E para medir seu desempenho utiliza alguns indicadores. Com base nos resultados identificados, é possível comparar seu desempenho com o de outros órgãos públicos.

Já percebemos por meio da pesquisa realizada que o corpo gerencial do TCU reconhece suas deficiências na área de comunicação e admite a necessidade de aperfeiçoamento. Resta observar, doravante, se os líderes que estão sendo preparados com novas técnicas de comunicação conseguirão, por meio delas, motivar seus servidores a ponto de alterar positivamente os futuros resultados do TCU, uma vez que os participantes da pesquisa admitem que ainda há lacunas gerenciais a serem preenchidas. Por outro lado, percebe-se que os clientes e a sociedade esperam mais do TCU, ou seja, há muito o que ser feito. Talvez seja necessário um tempo de maturação de conceitos e aprendizado para atingir este objetivo.

4.3.1 A incoerência revelada pela pesquisa

A pesquisa realizada revelou que o curso PDLGS, ministrado pela Fundação Dom Cabral, foi oportuno, aplicável ao contexto do TCU e bem focado (ver resultado da questão A, anexo 4).

Demonstrou, ainda, que a comunicação é essencial à boa liderança (anexo 4, questão B, item 2, sobre liderança). Que é possível aprender a liderar (anexo 4, questão B, item 1, sobre liderança). Que a boa comunicação é capaz de induzir resultados práticos, imediatos, positivos e perceptíveis (anexo 4, questão B, item 5, sobre comunicação). E que a motivação induz resultados positivos (anexo 4, questão B, item 4, sobre motivação).

Curiosamente, na prática, esse entusiasmo pelo curso e pelo seu conteúdo, em especial sobre a comunicação, não se verificou pela quantidade de respostas ao questionário enviado aos sessenta ocupantes dos mais elevados cargos gerenciais do TCU, os quais, praticamente todos, passaram pelo programa PDLGS. Apenas dezessete desses gerentes responderam ao questionário da presente pesquisa, representando 28,3% do total.

Embora estatisticamente, essa amostra possa ser considerada aceitável, no presente contexto do TCU, pode-se considerá-la pouco expressiva e, por si só, tal fato já permite algumas conjecturas. Talvez, essa parcela de 71,7% do corpo gerencial do TCU não se interesse pelo assunto ou não o considere importante. Normalmente, gasta-se tempo e esforço com as coisas que se consideram interessantes ou importantes. Outra possibilidade é que a maioria desses principais gerentes do TCU tenha considerado que sua participação nesta pesquisa não lhes traria nenhum benefício. O descrédito na instituição que ministra o curso, ou mesmo nos participantes e na capacidade de se produzir sugestões úteis ao aperfeiçoamento de sua gestão pode ter afastado o empenho em participar desta pesquisa. Por fim, também é possível que essa parcela de gerentes de tão elevado escalão do TCU tenha considerado que suas atividades diárias e rotineiras não poderiam ser retardadas em função de uma pesquisa ou outro assunto de menor relevância.

Há que se deixar registrado que, talvez, algumas respostas possam ter sido excluídas indevidamente por outros usuários e não pelos dois pesquisadores, já que houve um pequeno problema na criação de caixa institucional. Inicialmente, os pesquisadores do trabalho estavam usando a mesma caixa institucional da Segep, e só, posteriormente, foi aberta uma caixa exclusiva para recebimento das respostas. É uma possibilidade, contudo, bastante improvável.

É claro que tudo isso não passa de inferências. Mas, alguma razão levou esses gestores a desprezarem a pesquisa, apesar da provocação em dois momentos distintos (junho e agosto), inclusive com contatos telefônicos solicitando a colaboração.

Deve-se lembrar que a administração do TCU, neste momento, entendeu ser relevante investir no aperfeiçoamento da gestão de pessoas, submetendo todos os seus principais gerentes ao desenvolvimento e suas competências de liderança e comunicação. De outra sorte, também, investiu em um curso de pós-graduação para a formação de especialistas em gestão de pessoas. Tudo isso com que objetivo? Certamente, porque já mapeou suas lacunas e constatou essa necessidade de promover uma mudança no seu modo de gerenciamento de pessoas.

Mas, onde está a incoerência? A partir da amostra, nota-se uma disposição no preenchimento de lacunas e um especial interesse no desenvolvimento de competências

gerenciais, além de muita expectativa de melhoria de atuação e de resultados. Ora, se o resultado dessa amostra apresenta uma realidade, por que a maior parte dos principais gerentes do TCU desprezou a pesquisa? Teria esse grupo de não-respondentes o mesmo entusiasmo da minoria respondente? Será que somente os entusiasmados responderam a pesquisa? Estariam, então, os demais sem esse mesmo entusiasmo? Estariam desalinhados com a expectativa do TCU em remodelar a gestão de pessoas? Será que os que não responderam não possuem lacunas a serem preenchidas, ou competências a serem desenvolvidas? Se a amostra reflete uma realidade de entusiasmo e interesse pelo assunto, por que o desinteresse se manifestou no momento da realização de pesquisa sobre esse mesmo tema? Será que a amostra está enviesada, refletindo um interesse enquanto, na verdade, há um desinteresse? Eis a incoerência.

Por fim, deve-se registrar que nem mesmo os gerentes responsáveis pela iniciativa de se promover uma mudança na gestão do TCU estiveram presentes nas apresentações dos trabalhos por eles encomendados. Não deveriam ser eles os maiores interessados em colher, na origem, as sugestões dos pesquisadores desse tema? Será que há, de fato, interesse em se alterar a situação atual?

Por si só, a não-coincidência do discurso com a prática pode demonstrar uma deficiência de gestão do TCU. A comunicação que não transmite significados reais precisa ser corrigida, uma vez que a boa comunicação, a confiança, o enquadramento, a coerência e a justiça fazem parte de uma liderança eficaz. E se os liderados percebem essa deficiência, a liderança pode cair em descrédito, o que não é nada motivador.

CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, fecha-se o trabalho com a indicação de possíveis contribuições do estudo; com as limitações do estudo e com proposições para novos estudos.

5.1 Contribuições do Estudo

O presente trabalho pretende demonstrar a conexão entre liderança, comunicação, motivação e resultados. Tudo é importante, mas a comunicação é um elemento-chave nesse

processo. Não há liderança sem comunicação e também não é de se esperar que a motivação seja plena em um ambiente onde a comunicação seja falha. E, em qualquer desses casos, o resultado pode ser afetado.

A contribuição do presente estudo é apontar para a necessidade de aperfeiçoamento da comunicação no TCU, principalmente de seus líderes e com seguidores, pares e superiores.

Toda seleção de pessoas para ocupar cargos de liderança deve considerar a capacidade de comunicação eficiente do candidato. As mais modernas técnicas de fiscalização e julgamento de contas não serão capazes de produzir os melhores resultados se as equipes não forem bem conduzidas por um líder capaz de se comunicar eficientemente e de motivar sua equipe. Não se pode descuidar do aperfeiçoamento técnico. Isso é fato. Porém, nenhum curso ministrado a líderes será efetivo se não dedicar muitos esforços teóricos e práticos para o desenvolvimento de habilidades de uma comunicação eficiente, eficaz, responsável e motivadora.

5.2 Limitações do Estudo

O percentual de respondentes do questionário foi considerado como um fator limitador do presente trabalho, uma vez que era esperada uma amostra mais representativa, pois 28,3% de respostas somente podem ter enviesado o resultado. Além disso, o tempo para realização da pesquisa e de suas respectivas análises foi considerado insuficiente para a realização do presente trabalho.

5.3 Proposição para novos estudos

Do estudo empreendido, e ante o reconhecimento da dinâmica do tema, propõe-se que, em um novo momento, sejam questionados os servidores ocupantes dos principais cargos de liderança do TCU, bem como seus subordinados, acerca dos resultados efetivamente colhidos a partir da realização dos cursos de desenvolvimento das habilidades gerenciais, a exemplo do de comunicação do PDLGS. É necessário que se faça tal avaliação em momento futuro, uma vez que essas iniciativas, ainda recentes, podem maturar seus resultados em futuro próximo. Desse modo, se saberá o quanto referidos cursos contribuíram, ou não, para melhoria dos resultados da unidade e do TCU. Nesse mesmo contexto futuro, deve-se verificar o quanto a

comunicação, de fato, é importante para a motivação dos servidores liderados e para o próprio líder.

Sugere-se, ainda, que a avaliação de impacto que está sendo feita sobre o PDLGS seja aproveitada para trabalhos futuros, de modo a permitir que ajustes sejam feitos nos próximos programas de formação de liderança, caso necessário. Afinal, não existe um fim na busca do conhecimento e do aperfeiçoamento, segundo a teoria da espiral do conhecimento.

Como nada foi encontrado na literatura que relacionasse, ao mesmo tempo, os três temas aqui abordados (liderança, comunicação e motivação) com os resultados das organizações, sugere-se, para os próximos exercícios acadêmicos, que esta questão seja aprofundada, a fim de se estabelecer pontos de contato cada vez mais precisos quanto à relação dos elementos de estudo aqui tratados.

5.4 Conclusão

Conforme aprendido, ninguém motiva ninguém. A motivação é de cada um. É a própria pessoa que vai formando seus movimentos internos no sentido de se motivar pela vida, pelo que faz, pelo que produz. Também acreditando que o *trabalho* é base do equilíbrio humano, como acreditava Freud, e que junto com o *amor* alicerçam o homem em busca de seus sonhos, viu-se que a comunicação tem um papel fundamental nessa motivação. E não uma comunicação qualquer, mas a comunicação do líder, daquele que inspira, que leva, que conduz, que constrói junto uma visão. A comunicação desse líder com seus liderados pode ser um fator motivacional para que todos tenham uma mesma visão.

Do estudo do referencial teórico pode-se constatar que, efetivamente, o líder pode usar a comunicação para motivar seus liderados e, assim, obter melhores resultados para a organização. O líder pode criar situações que estimulem o interesse pessoal dos indivíduos do grupo, despertando suas necessidades. Uma vez que os indivíduos do grupo iniciem um esforço em busca da satisfação de suas necessidades, cabe ao líder direcionar esse esforço em prol dos interesses da organização.

O bom líder expressa confiança, é íntegro, competente, consistente, leal e aberto ao diálogo, fazendo bom uso da comunicação. Na verdade, a comunicação é um dos elementos

integrantes e indispensáveis à liderança eficaz. A comunicação integra a arte de liderar. Sem comunicação, ou seja, sem a transmissão de significados, não se influencia pessoas. Todo bom líder deve ser um bom comunicador de significados.

No que diz respeito à pesquisa realizada, constata-se que há uma conexão entre a liderança, a comunicação e a motivação para a obtenção de melhores resultados para a organização.

É necessário, contudo, destacar uma incoerência observada na realização do presente trabalho. O resultado da pesquisa apontou que a comunicação é essencial à boa liderança; que é possível aprender a liderar; que a boa comunicação é capaz de induzir resultados práticos, imediatos, positivos e perceptíveis; e que a motivação induz resultados positivos. Curiosamente, na prática, esse entusiasmo pelo curso e pelo seu conteúdo, em especial sobre a comunicação, não se verificou pela quantidade de respostas ao questionário enviado aos sessenta ocupantes dos mais elevados cargos gerenciais do TCU, os quais, praticamente todos, passaram pelo programa PDLGS. Apenas dezessete desses gerentes responderam ao questionário da presente pesquisa, representando 28,3% do total. Conjeturando sobre os 71,7% que não respondeu à pesquisa, infere-se que: ou o corpo gerencial do TCU não se interessa pelo assunto ou não o considera importante; ou que a maioria desses principais gerentes do TCU tenha considerado que sua participação nesta pesquisa não lhes traria nenhum benefício; ou que essa parcela de gerentes de tão elevado escalão do TCU tenha considerado que suas atividades diárias e rotineiras não poderiam ser retardadas em função de uma pesquisa ou outro assunto de menor relevância. Ou, ainda, que o problema inicial de caixa aberta para a Segep (como já mencionado) tenha feito com que respostas tenha sido, indevidamente, excluídas (o que é bastante improvável).

A incoerência se verifica quando, a partir da amostra, nota-se uma disposição no desenvolvimento de competências gerenciais, ao mesmo tempo em que se percebe que a maior parte dos principais gerentes do TCU demonstrou, por razões que não se pode precisar, desinteresse pelo assunto. Teria esse grupo de não-respondentes o mesmo entusiasmo da minoria respondente? Será que somente os entusiasmados responderam a pesquisa? Estariam, então, os demais sem esse mesmo entusiasmo? Estariam desalinhados com a expectativa do TCU em remodelar a gestão de pessoas? Será que os que não responderam não possuem lacunas a serem preenchidas, ou competências a serem desenvolvidas? Se a amostra reflete

uma realidade de entusiasmo e interesse pelo assunto, por que o desinteresse se manifestou no momento da realização de pesquisa sobre esse mesmo tema? Será que a amostra está enviesada, refletindo um interesse enquanto, na verdade, há um desinteresse? Eis a incoerência.

Merece registro, também, o fato de que nem mesmo os gerentes responsáveis pela iniciativa de se promover uma mudança na gestão do TCU estiveram presentes nas apresentações dos trabalhos por eles encomendados. Não deveriam ser eles os maiores interessados em colher, na origem, as sugestões dos pesquisadores desse tema? Será que há, de fato, interesse em se alterar a situação atual?

Por si só, a não-coincidência do discurso com a prática pode demonstrar uma deficiência de gestão do TCU. A comunicação que não transmite significados reais precisa ser corrigida, uma vez que a boa comunicação, a confiança, o enquadramento, a coerência e a justiça fazem parte de uma liderança eficaz. E se os liderados percebem essa deficiência, a liderança pode cair em descrédito, o que não é nada motivador.

A despeito disso, foi proposto, no capítulo 5, recomendações para próximos estudos que poderão aprofundar o tema tratado, pois o assunto não se esgota aqui. Ao contrário, é apenas uma primeira abordagem sobre um assunto de extrema relevância para órgãos públicos: o desenvolvimento de seus líderes em uma constante espiral de aprendizagem, principalmente em técnicas de comunicação influenciadora e diálogos de gestão para motivar servidores a alcançar melhores resultados para a organização.

O TCU é órgão que, como visto, tem diversas funções, como fiscalizadora, sancionadora, judicante, corretiva, normativa, consultiva e, algumas vezes, ainda assume o caráter educativo, e que o tornam um órgão de grande relevância para a sociedade brasileira. Acreditar que se pode mudar uma nação é lutar por um ideal. Trabalhar em um órgão cuja missão é zelar pelo patrimônio público é uma grande oportunidade para aqueles que comungam com os mesmos valores da justiça, da ética, do profissionalismo. Oportunidade essa que pode agora ser aproveitada para o desenvolvimento de suas lideranças em direção ao aperfeiçoamento da comunicação, o que certamente implicará na motivação de seus servidores e, conseqüentemente, em melhores resultados num contexto onde o tribunal exerce uma importante missão. Apesar das limitações existentes, é preciso que exista um processo

formal de profissionalização das lideranças no âmbito da esfera pública, concedendo à comunicação a importância devida, uma vez que faz parte da essência das relações humanas e de trabalho.

O TCU vive um momento de mudanças, assim como vive o mundo. Nesse contexto, a comunicação é necessária e não se pode relegá-la. Ela passa a ter um papel importante para engajar pessoas nesse processo que é um processo de mudança cultural. Pode ser ela a dar um direcionamento para a mudança.

Por fim, importa reconhecer que o curso de Gestão Estratégica de Pessoas, ministrado pela Fundação Instituto de Administração – FIA, em parceria com o TCU, abriu espaço para a reflexão sobre assuntos importantíssimos no contexto do desenvolvimento da gestão pública, uma vez que todos os líderes em potencial, cada um no seu espaço, podem contribuir em prol de um TCU mais efetivo e de uma nação mais justa e mais igualitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **O Líder Eficaz**, Editora Atlas, 2002.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de Comunicação Escrita**. São Paulo: Ática, 2003.

CASADO, Tânia, A motivação e o Trabalho, in **As pessoas na organização**, 8. ed., São Paulo, Gente, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KANTER, Rosabeth Moss. **Confidence**, NY: Crown Business, 2004.

QUEIROZ, Simone. **Motivação para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional**.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, São Paulo: Ed. 2004.

_____. **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Ed. Pearson-prentice hall, 2007.

ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, São Paulo, Ed. Artmed, 2004.

Outros:

Material da disciplina Motivação e Liderança – professora Lisete Barlach

**Textos do curso de comunicação do curso Gestão Estratégica de Pessoas – professora
Melania Vaz**

Pesquisa de Clima Organizacional - 2007

ANEXOS

Anexo 1

Texto enviado, por *e-mail*, aos 60 principais gestores da Secretaria do TCU

Caro gestor,

O Tribunal de Contas da União está promovendo o desenvolvimento de competências na área de gestão de pessoas. Para tanto, firmou convênio com a Fundação Instituto de Administração (FIA-USP) que, em parceria com o ISC, está realizando o curso de pós-graduação Gestão Estratégica de Pessoas.

Na condição de participantes do referido curso, estamos desenvolvendo nosso trabalho de conclusão de curso (monografia), cujo tema é “A comunicação do gestor como fator motivacional”.

É sabido que Vossa Senhoria está participando do Programa de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Sustentável (PDLGS), sendo que um dos módulos cursados refere-se às Práticas de Diálogo de Gestão/Comunicação Influenciadora, ministrada pelo professor Eustáquio Penido.

Sendo assim, gostaríamos de contar com sua colaboração para o preenchimento do questionário anexo, sendo sua participação voluntária, mas de extrema utilidade não só para este trabalho específico, mas para o Tribunal, uma vez que o resultado será apresentado à área de gestão de pessoas (Segep e ISC) a título de sugestão de futuras ações educacionais ou gerenciais. Solicitamos que salve o documento em seu computador e, depois de preenchido, volte a anexá-lo no *e-mail* de resposta.

Garantiremos o sigilo de todas as informações prestadas, que serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e analisadas em conjunto.

Desde já agradecemos,

Maria Beatriz Bastos Barreto - matrícula 0197-0
Sólton Lopes Pereira - matrícula 2755-3

Anexo 2 – questionário enviado aos 60 gestores

Pesquisa Motivação – Liderança – Comunicação
Trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas –
ISC/FIA

A - Atribua pontos de 0 a 4 (conforme escala abaixo) para o quanto cada palavra/frase representa para você, em razão de sua participação no curso em desenvolvimento (PDLGS), promovido pelo ISC/Dom Cabral:

- 0 – desnecessário**
- 1 – nada importante**
- 2 – pouco importante**
- 3 – importante**
- 4 – muito importante**

Quanto a:	Pontuação (0 a 4)
1 - oportunidade	
2 - aplicabilidade/utilidade	
3 - pertinência do conteúdo	
4 - suficiência do tempo de aprendizado dos conceitos	
5 - objetividade do curso	

B – Indique, nas frases a seguir, o quanto você espera e o quanto você observa ocorrer o resultado indicado em seu local de trabalho:

ESPERO: 0 (não espero ocorrer) a 4 (sempre espero ocorrer)

OCORRE: 0 (não ocorre) a 4 (sempre ocorre)

Quanto à comunicação:

Quanto à (ao):	Espero (0 a 4)	Ocorre (0 a 4)
1 - sua disposição ao diálogo com seus colaboradores		
2 - disposição dos colaboradores ao diálogo		
3 - o fluxo de sua comunicação com seus colaboradores		
4 - reflexo positivo nas tarefas/trabalhos		
5 - indução a resultados práticos, imediatos e perceptíveis		

Quanto à motivação:

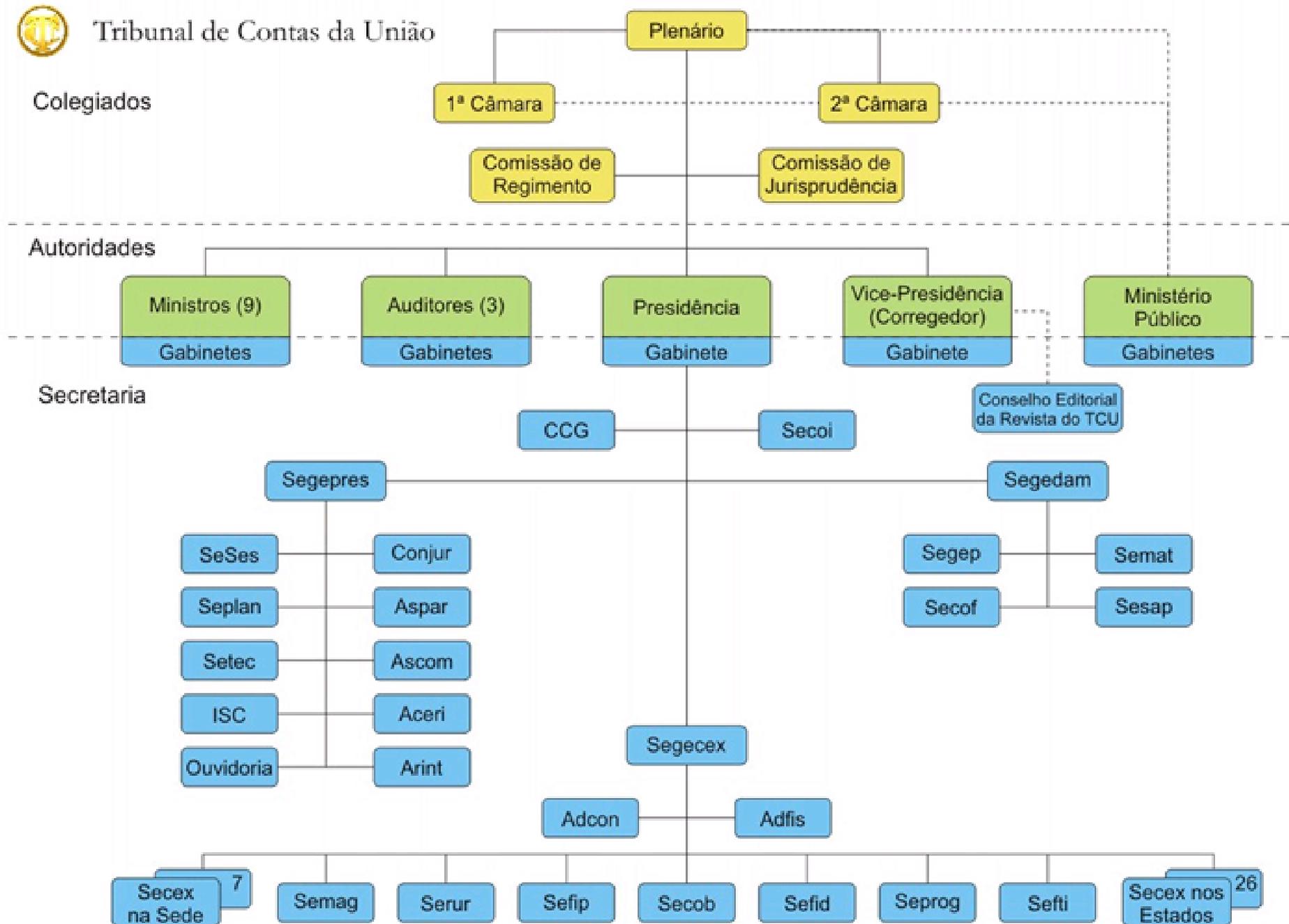
Quanto à (ao):	Espero (0 a 4)	Ocorre (0 a 4)
1 - desenvolvimento de novas práticas de gestão a partir das técnicas e ou reflexões aprendidas/vistas no módulo de comunicação		
2 - predisposição diferenciada dos colaboradores a partir da aplicação das novas técnicas de comunicação aprendidas		
3 - expectativa de que seus colaboradores aparentemente desmotivados alterem seus comportamentos a partir das novas técnicas aprendidas no módulo de comunicação		
4 - expectativa de que seus colaboradores aumentem o grau de participação nos trabalhos (disposição em contribuir, em ouvir, dar sugestões etc.)		
5 - expectativa de que seus colaboradores aceitem novos desafios e saiam de suas áreas de conforto em razão das novas técnicas de comunicação		
6 - minha comunicação contribua para a compreensão por parte dos colaboradores de sua importância no negócio, missão e visão desenvolvido pelo TCU		

Quanto à liderança:

Quanto à (ao):	Espero (0 a 4)	Ocorre (0 a 4)
1 - o preenchimento de minhas lacunas gerenciais, identificadas no mapeamento de competências de liderança e gestão, a partir das novas técnicas aprendidas no módulo liderança		
2 - importância da comunicação na minha atividade como líder		
3 - importância da comunicação na minha capacidade de levar o grupo à obtenção de melhores resultados		
4 - importância da comunicação na minha capacidade de enfrentar desafios e também levar o grupo a superá-los		
5 - importância da comunicação na minha capacidade de superar as diferenças interpessoais em prol da visão da minha unidade e do TCU		

Anexo 3a – unidades dos 60 gerentes

Sigla	Nome da unidade
1 Secex	1ª Secretaria de Controle Externo
2 Secex	2ª Secretaria de Controle Externo
3 Secex	3ª Secretaria de Controle Externo
4 Secex	4ª Secretaria de Controle Externo
5 Secex	5ª Secretaria de Controle Externo
6 Secex	6ª Secretaria de Controle Externo
7 Secex	7ª Secretaria de Controle Externo
Aceri	Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais
Adcon	Secretaria Adjunta de Contas
Adfis	Secretaria Adjunta de Fiscalização
Arint	Assessoria de Relações Internacionais
Ascom	Assessoria de Comunicação Social
Aspar	Assessoria Parlamentar
Conjur	Consultoria Jurídica
ISC	Instituto Serzedello Corrêa
Ouvidoria	Ouvidoria do Tribunal de Contas da União
Secex AC	Secretaria de Controle Externo no Estado do Acre
Secex AL	Secretaria de Controle Externo no Estado de Alagoas
Secex AM	Secretaria de Controle Externo no Estado do Amazonas
Secex AP	Secretaria de Controle Externo no Estado do Amapá
Secex BA	Secretaria de Controle Externo no Estado da Bahia
Secex CE	Secretaria de Controle Externo no Estado do Ceará
Secex ES	Secretaria de Controle Externo no Estado do Espírito Santo
Secex GO	Secretaria de Controle Externo no Estado de Goiás
Secex MA	Secretaria de Controle Externo no Estado do Maranhão
Secex MG	Secretaria de Controle Externo no Estado de Minas Gerais
Secex MS	Secretaria de Controle Externo no Estado do Mato Grosso do Sul
Secex MT	Secretaria de Controle Externo no Estado do Mato Grosso
Secex PA	Secretaria de Controle Externo no Estado do Pará
Secex PB	Secretaria de Controle Externo no Estado da Paraíba
Secex PE	Secretaria de Controle Externo no Estado de Pernambuco
Secex PI	Secretaria de Controle Externo no Estado do Piauí
Secex PR	Secretaria de Controle Externo no Estado do Paraná
Secex RJ	Secretaria de Controle Externo no Estado do Rio de Janeiro
Secex RN	Secretaria de Controle Externo no Estado do Rio Grande do Norte
Secex RO	Secretaria de Controle Externo no Estado de Rondônia
Secex RR	Secretaria de Controle Externo no Estado de Roraima
Secex RS	Secretaria de Controle Externo no Estado do Rio Grande do Sul
Secex SC	Secretaria de Controle Externo no Estado de Santa Catarina
Secex SE	Secretaria de Controle Externo no Estado de Sergipe
Secex SP	Secretaria de Controle Externo no Estado de São Paulo
Secex TO	Secretaria de Controle Externo no Estado de Tocantins
Secob	Secretaria de Fiscalização de Obras e Patrimônio da União
Secof	Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
Secoi	Secretaria de Controle Interno
Sefid	Secretaria de Fiscalização de Desestatização
Sefip	Secretaria de Fiscalização de Pessoal
Sefti	Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação
Segecex	Secretaria-Geral de Controle Externo
Segedam	Secretaria-Geral de Administração
Segep	Secretaria de Gestão de Pessoas
Segepres	Secretaria-Geral da Presidência
Semag	Secretaria de Macroavaliação Governamental
Semat	Secretaria de Material, Patrimônio e Comunicação Administrativa
Seplan	Secretaria de Planejamento e Gestão
Seprog	Secretaria de Fiscalização de Avaliação de Programas de Governo
Serur	Secretaria de Recursos
Sesap	Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio
SeSes	Secretaria das Sessões
Setec	Secretaria de Tecnologia da Informação



Anexo 4 – dados consolidados

Pesquisa Motivação – Liderança – Comunicação
Trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas –
ISC/FIA

A - Atribua pontos de 0 a 4 (conforme escala abaixo) para o quanto cada palavra/frase representa para você, em razão de sua participação no curso em desenvolvimento (PDLGS), promovido pelo ISC/Dom Cabral:

- 0 – desnecessário
- 1 – nada importante
- 2 – pouco importante
- 3 – importante
- 4 – muito importante

Quanto a:	Pontuação (0 a 4)
1 - oportunidade	4 4 4 3 4 3 4 4 3 4 4 4 3 4 4 3 4
2 - aplicabilidade/utilidade	4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 3 3 4
3 - pertinência do conteúdo	4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 2 4 4 4 3 4
4 - suficiência do tempo de aprendizado dos conceitos	4 3 4 3 3 3 3 2 4 2 3 2 3 3 3 4
5 - objetividade do curso	4 4 4 3 3 3 4 3 4 4 2 4 4 4 3 3 4

B – Indique, nas frases a seguir, o quanto você espera e o quanto você observa ocorrer o resultado indicado em seu local de trabalho:

ESPERO: 0 (não espero ocorrer) a 4 (sempre espero ocorrer)

OCORRE: 0 (não ocorre) a 4 (sempre ocorre)

Quanto à comunicação:

Quanto à (ao):	Espero (0 a 4)	Ocorre (0 a 4)
1 - sua disposição ao diálogo com seus colaboradores	4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 – 4 4 4 4	3 4 4 4 4 4 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4
2 - disposição dos colaboradores ao diálogo	4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 3 4 4 3 4 4 4	3 3 3 4 2 3 3 2 3 3 4 3 2 3 3 3 2
3 - o fluxo de sua comunicação com seus colaboradores	4 4 3 4 3 4 4 3 4 4 4 4 – 4 4 3 4	3 4 3 4 3 2 3 2 4 3 2 3 4 3 3 3 3
4 - reflexo positivo nas tarefas/trabalhos	4 3 4 4 3 4 4 4 4 3 4 – 4 4 3 4	3 3 3 3 3 4 3 2 3 3 2 3 4 3 3 3 3
5 - indução a resultados práticos, imediatos e perceptíveis	4 3 4 4 3 4 4 4 2 4 3 4 – 3 4 3 4	3 3 3 3 3 4 3 3 2 3 2 3 4 2 3 2 3

(-) deixou em branco

Quanto à motivação:

Quanto à (ao):	Espero (0 a 4)	Ocorre (0 a 4)
1 - desenvolvimento de novas práticas de gestão a partir das técnicas e ou reflexões aprendidas/vistas no módulo de comunicação	4 4 3 4 3 3 4 4 3 4 2 4 3 3 4 3 4	4 3 3 3 2 3 3 2 2 4 1 3 3 2 2 3 3
2 - predisposição diferenciada dos colaboradores a partir da aplicação das novas técnicas de comunicação aprendidas	4 4 3 4 3 3 3 4 3 4 2 4 2 2 4 3 4	2 3 3 3 2 2 2 3 3 3 1 3 2 2 2 2 2
3 - expectativa de que seus colaboradores aparentemente desmotivados alterem seus comportamentos a partir das novas técnicas aprendidas no módulo de comunicação	3 4 2 4 2 3 2 4 4 4 1 3 2 2 4 3 3	2 3 2 3 1 1 2 2 2 3 0 2 3 2 2 2 2
4 - expectativa de que seus colaboradores aumentem o grau de participação nos trabalhos (disposição em contribuir, em ouvir, dar sugestões etc.)	3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 4 4 3 4	2 3 3 3 3 2 3 3 3 3 1 3 3 3 3 2 2
5 - expectativa de que seus colaboradores aceitem novos desafios e saiam de suas áreas de conforto em razão das novas técnicas de comunicação	3 4 4 4 3 3 3 4 3 4 2 4 2 3 4 3 3	2 3 3 2 2 2 2 3 2 3 1 2 3 3 3 2 2
6 - minha comunicação contribua para a compreensão por parte dos colaboradores de sua importância no negócio, missão e visão desenvolvido pelo TCU	4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 1 4 4 4 4 3 4	3 4 2 3 3 3 3 3 3 3 1 3 4 3 2 2 2

Quanto à liderança:

Quanto à (ao):	Espero (0 a 4)	Ocorre (0 a 4)
1 - o preenchimento de minhas lacunas gerenciais, identificadas no mapeamento de competências de liderança e gestão, a partir das novas	4 4 2 4 3 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 3 4	3 3 1 3 3 2 3 3 2 4 2 3 2 3 2 2 3

técnicas aprendidas no módulo liderança		
2 - importância da comunicação na minha atividade como líder	4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4	3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 2 3 4 3 3 4 3
3 - importância da comunicação na minha capacidade de levar o grupo à obtenção de melhores resultados	4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 2 4 3 4 4 4 4	3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 1 3 4 3 3 3 3
4 - importância da comunicação na minha capacidade de enfrentar desafios e também levar o grupo a superá-los	4 4 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4	2 3 3 3 3 3 4 3 3 3 2 3 4 3 3 2 3
5 - importância da comunicação na minha capacidade de superar as diferenças interpessoais em prol da visão da minha unidade e do TCU	4 3 3 4 4 4 4 4 4 2 4 3 4 4 4 4	3 3 3 3 3 2 4 3 3 3 2 3 4 3 2 2 3

Pergunta aberta:

Em sua opinião, a participação no Programa PDLGS lhe propiciou o aprendizado de novas ferramentas de gestão capazes de estabelecer um marco entre o passado e o que se espera para o futuro?

1 - Sim. Creio que a partir do novo PDLGS e do envolvimento de todos os colaboradores, o Tribunal dará um salto de qualidade e eficiência, capaz de dar as respostas esperadas pela sociedade e de garantir a sua sustentabilidade.
2- Sim, principalmente no desenvolvimento de ouvir mais as pessoas, motivá-las e sempre me colocar no lugar delas.
3 - Não, não considero um marco, porque praticamente não tive contato com <u>novas</u> ferramentas. Ressaltem-se, porém, os benefícios advindos de um intervalo que se promove nas atividades diárias do gerente para uma reciclagem de técnicas de liderança. Portanto, o fato de não ser um marco não invalida o treinamento. Penso, inclusive, que o ISC deveria promover, anualmente, um “dia da liderança”, num evento entremeado de palestras com “sumidades” nacionais da área e no qual os gerentes discutiriam temas pré-definidos.
4 - Sim. Especialmente em relação à necessidade de constante diálogo e busca de meios para aumentar a motivação de todos.
5 - A minha participação no Programa PDLGS, não posso dizer que foi um “marco” (perdoe-me a falta de modéstia), pois sinto que muitas das técnicas apresentadas, em verdade, já eram por mim desenvolvidas, mesmo intuitivamente. No entanto, houve uma grande sedimentação desses conceitos aliada à conscientização de que estava no caminho certo. Ao lado disso, a partir dessas ferramentas expressamente definidas, pode-se trabalhar melhor uma política de gestão de pessoas de forma planejada.
6 - Sim. O curso sistematizou algumas ferramentas que eu já utiliza, porém de forma intuitiva e sem método. Além disso, revelou outras ferramentas que eu não conhecia ou não valorizava. Creio que pode ser o início de um processo de mudança no TCU, em que se valorize mais as

competências gerenciais.
7 - Não entendi muito bem o que seria “capazes de estabelecer um marco entre o passado e o que se espera para o futuro”... De todo modo, o que tenho a dizer é que o curso foi importante para propiciar o desenvolvimento gerencial, ressaltar a importância da comunicação ao lidar com pessoas. Para incorporar as ferramentas efetivamente e continuar a me desenvolver com líder, sinto que terei que continuar a me treinar.
8 - Com certeza o Programa PDLGS propiciou o aprendizado de excelentes novas ferramentas. Porém a utilização com eficácia dessas ferramentas depende do treinamento de toda a equipe para que o grupo possa estar inserido num mesmo clima organizacional. De qualquer forma, tenta-se aplicar todos os conhecimentos adquiridos mas a resistência a mudanças ainda impera no serviço público. Com isso os resultados alcançados sempre ficam aquém do esperado. Mas isso não é motivo para deixar de aplicar tais ferramentas.
9 - Sim. Contudo, ressalto que pela abrangência dos assuntos tratados no PDLGS seria necessário a elaboração de um plano individual de desenvolvimento, plano este que sistematizaria a aplicação dos conhecimentos/ferramentas apreendidos e permitiria avaliar o antes e o depois.
10 - Sem dúvida alguma, a minha participação no Programa foi decisiva para a minha segurança na função de líder, capacitando-me a obter melhores resultados e estabelecer um clima organizacional muito melhor do que havia. Ao mesmo tempo, abriu um leque de alternativas, dentro desse tema, que me motiva a procurar com mais ênfase diferentes formas de se liderar. Hoje consigo melhores resultados porque individualizo a liderança, ou seja, ela não é igual para todos. É preciso antes de tudo compreender cada liderado, seus problemas, suas dificuldades e sobretudo seu histórico, que é o que certamente explicará seus comportamentos atuais. É necessário tratar os desiguais desigualmente.
11 - Não. Na verdade, apesar de termos reflexões e discussões muito interessantes, não percebi nada de verdadeiramente novo, ou seja, nada que já não tivéssemos diagnosticado ou conhecido a teoria. Se há possibilidade de mudanças em relação ao que esperamos no futuro, elas dependerão mais de práticas incorporadas na rotina das unidades, o que dependerá muito de iniciativas e disposição pessoais dos dirigentes, do que propriamente ao conteúdo do curso. Nesse sentido, o Programa tem valido, principalmente, como espaço e parada para reflexão, o que não temos tido no dia a dia. É válido, mas em minha opinião poderia ser, em muito, “enxugado”: um módulo, ao invés de três.
12 - Em anexo, trabalho sobre o curso remetido ao ISC.
13 – (em branco)
14 - Sim. Sempre gostei de ler revistas e livros sobre gerência, psicologia, liderança e motivação. Não obstante, ao participar dos módulos do Programa PDLGS passei a conhecer melhor as técnicas e possibilidades de relacionamentos no trabalho. Para mim foi um aprendizado rico que me fez e faz refletir a cada nova situação laboral envolvendo os colegas. Assim, procuro repensar a mensagem que estou passando, de modo que esta seja clara, sincera e contribua para o estímulo à apresentação de um trabalho de maior qualidade, produção e proporcione satisfação para quem o produziu.
15 - Acho que foi apenas um “primeiro passo. Espero que os outros módulos complementem o assunto abordado no primeiro para aquisição dos conhecimentos e habilidades necessários ao exercício do papel de líder.
16 - Um pouco. Os gestores aprenderam boas práticas de gestão, negociação e comunicação. Contudo deve haver curso semelhante para os subordinados e superiores (gabinetes). Caso contrário a forma de gestão e comunicação aprendida poderá ser inócua face a um interlocutor distanciado, inerte e preso somente ao passado.

17 - Sim, o PDLGS proporcionou conhecimento para dialogar com minha equipe e, assim, negociar de maneira mais efetiva o que deve ser melhorado na situação presente e quais objetivos devem ser buscados pela equipe no futuro, de maneira negociada.

Colaboração adicional:

Sugestões, acréscimos e críticas com relação tanto ao módulo *Comunicação do PDLGS* como à forma como a comunicação é conduzida no TCU (sinta-se à vontade para escrever o que julgar pertinente).

1 - Só tenho a agradecer a oportunidade ímpar de ter participado desse Programa , em todos os módulos, que acrescentaram valor em minha existência, não só na vida profissional, mas também na vida pessoal.

2 - Eu considerei o melhor módulo do Programa de Liderança, foi bastante objetivo e o professor Eustáquio é excelente.

Em determinados momentos, eu e outros colegas sentimos um certo desconforto, mas no final, valeu a pena, entendemos a mensagem deste módulo de Comunicação.

3 - Na minha percepção, apenas o módulo conduzido pelo Prof. Eustáquio foi capaz de promover alguma reflexão sobre o modo de agir do gerente (apesar de seu jeitão meio truculento...). Os demais instrutores não me pareceram aptos a ministrar treinamento de alto nível.

As respostas ao questionário consideraram apenas esse módulo, pois de outra forma teriam tido uma avaliação bastante inferior.

4 - Considero fundamental dar ênfase à questão da motivação no trabalho. Sugiro incluir tópicos a respeito de como aumentar a produtividade e o comprometimento de todos com o trabalho.

Na minha opinião, a comunicação no TCU é deficiente. Ela não chega aos escalões inferiores. Os líderes intermediários não transmitem as orientações e informações que recebem. As coisas continuam sendo feitas sempre da mesma forma, com raras exceções.

Também não há muita comunicação lateral. Os secretários atuam de forma isolada, sempre e unicamente preocupados com suas unidades e não com o Tribunal.

5 - Entendo que o grande entrave ainda no TCU, como no serviço público como um todo, é a questão da estabilidade excessiva, onde um servidor que não quer colaborar com a melhoria do desempenho e da convivência institucional, simplesmente não se dispõe a colaborar por mais que o gestor se esforce e aplique as técnicas adequadas ao caso.

Em termos de comunicação entre os gestores e seus colaboradores, julgo que houve, de uns anos para cá, um grande avanço. Hoje o gestor no Tribunal é mais consciente do seu papel como indutor da motivação. Mesmo aqueles que antes adotavam um postura “conservadora” (e inadequada), hoje já se esforçam para se adequarem às novas diretrizes de gestão.

Além disso, houve uma sensível renovação do quadro de dirigentes a partir da posse de servidores com outra visão de serviço público e dispostos a fazerem algo “diferente”.

6 - (em branco)

7 - (em branco)

<p>8 - O 2º Módulo do PDLGS foi um dos mais proveitosos cursos que participei no TCU, principalmente pela dinâmica empreendida pelo Instrutor. Isso demonstra um avanço do TCU em benefício de sua modernização. Hoje se tem claramente qual é o papel de um líder, em especial, em uma repartição pública, onde se encontra muitos servidores estagnados, sem qualquer perspectiva de melhoria de de suas atribuições.</p> <p>Tenho esperança de que depois que todos os servidores forem treinados o TCU dará um grande salto de qualidade, tanto no relacionamento entre colegas quanto no cumprimento de sua missão e atendimento dos seus objetivos, em benefício da sociedade.</p>
<p>9 - Entendo que a comunicação que se medra no TCU é ainda muito formal e burocrática (quase tudo vira papel), talvez, até por questão cultural. A plena fluidez na comunicação somente será alcançada em ambiente de total confiança.</p>
<p>10 - Penso que o curso foi ótimo, mas não me sinto conduzido ou acompanhado após o curso. Ninguém afere os resultados, senão por minhas próprias mãos. Acho que o Tribunal deveria ter uma equipe responsável diretamente e exclusivamente cuidando e acompanhando os seus gerentes, ajudando-os a cada oportunidade. A cúpula deveria valorizar mais o alcance dos resultados verificados por ocasião da aplicação dos critérios de liderança oferecidos pelo curso, não apenas pelo alcance de metas previstos em seus planejamentos anuais.</p>
<p>11 – (em branco)</p>
<p>12 - Em anexo trabalho sobre o curso remetido ao ISC.</p>
<p>13 – (em branco)</p>
<p>14 - Sugestões, acréscimos e críticas com relação tanto ao módulo <i>Comunicação do PDLGS</i> como à forma como a comunicação é conduzida no TCU (sinta-se à vontade para escrever o que julgar pertinente).</p> <p>Esse é um tipo de treinamento que deveria ter sido ofertado aos dirigentes do TCU a mais tempo. A comunicação eficaz é a principal ferramenta do líder.</p> <p>Sugiro que tenhamos continuamente a indicação de livros e artigos para , cada vez mais, possamos buscar o aperfeiçoamento sobre tão importante comunicação.</p>
<p>15 - Atualmente, a Assessoria de Comunicação Social está elaborando o plano de comunicação do TCU. Os trabalhos desenvolvidos até aqui demonstram que a comunicação do tribunal não é adequada, o que causa reflexos em como a instituição é vista por seus públicos-alvo. Na minha opinião, é preciso um trabalho de conscientização do quanto é importante as unidades agirem com articulação e integração para alcance de um objetivo comum, da instituição como um todo.</p>
<p>16 - Usualmente temos comunicações de visões estratégicas diferenciadas de dois em dois anos, fazendo com que o que é comunicado seja interpretado como algo sem efetividade para ser aplicado.</p>
<p>17 – (em branco)</p>

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO PGDL

Reflexões sobre a Aplicação do Curso PGDL na SECEX/SC

O propósito deste artigo é compartilhar com os demais colegas do TCU as experiências advindas da aplicação do curso PGDL na SECEX/SC.

Inicialmente, destaco como principal contribuição do programa nos trabalhos da unidade, a implantação da maior integração entre as subunidades da Secretaria e de seus servidores.

Durante a exposição do Professor Eustáquio, eu perguntei sobre as dificuldades em lidar com a área meio do Tribunal. Ao que ele respondeu: e quem disse que essa diferença entre a área meio e área fim realmente existe?

Um dos principais problemas que enfrentamos no TCU, especialmente em unidades menores como a SECEX/SC, é desenvolver as atividades de apoio e integrar os servidores dos diferentes setores. A partir desta reflexão, algumas iniciativas foram realizadas e outras estão em curso:

- **AÇÃO:** rodízio nas funções comissionadas de Assistente e Chefe de SA;
- **JUSTIFICATIVA:** Necessidade de promover o autodesenvolvimento e evitar a acomodação;
- **RESULTADO:** aumento da motivação e melhor cooperação das atribuições tanto do SA como das atividades do Gabinete e das diretorias.
- **AÇÃO:** Rodízio entre os servidores não só de setor mas também das atividades desenvolvidas;
- **JUSTIFICATIVA:** Necessidade que todos conheçam as atividades desenvolvidas nos diferentes setores, inclusive nas Diretorias.
- **RESULTADOS:** Um servidor de nível médio passou a colaborar nas diretorias e todos os servidores da área de apoio estão sendo treinados para que possam atuar em todos os serviços desenvolvidos pela Secretaria. Como resultado a ser alcançado, esperamos que sejam reduzidos os problemas advindos de férias e licenças e que os servidores sintam-se estimulados a aprender de forma contínua.
- **AÇÃO:** conscientizar todos os servidores da Missão do TCU;
- **JUSTIFICATIVA:** É comum que cada setor defenda os seus interesses particulares e esqueça que, na verdade, a Missão do TCU só pode ser cumprida com a colaboração de todos os servidores.
- **RESULTADOS:** Como resultado final queremos chegar ao ponto em que todos não só conheçam mas se engajem em nosso Negócio e Missão. Deste modo a ênfase deve ser dada à tarefa e não ao setor que deve fazê-la. Também esperamos que haja flexibilidade total de modo que os servidores podem ser deslocados para outras atividades sempre que for necessário. Este envolvimento alcança inclusive os ACEs que tanto podem colaborar, por exemplo, com as licitações da SECEX quanto podem receber auxílio nas suas tarefas pelos demais servidores.
- **AÇÃO:** inexistência de clientela específica para as Diretorias;
- **JUSTIFICATIVA:** Necessidade de se aproveitar ao máximo a capacidade trabalho da SECEX. Os diretores devem estar sempre em perfeito entendimento e as tarefas distribuídas da maneira mais equitativa possível e de modo a promover o aprendizado e a cooperação entre os colegas;
- **RESULTADOS:** Diminuição dos estoques de processo e desenvolvimento do espírito de equipe envolvendo a todos e não só a grupos da SECEX.

- Esta ação já havia sido implementada mas achei importante citá-la. Observo que na Gênese de todo conflito estão a divisão e a comparação. Assim, é papel do Gerente dar ênfase aos objetivos da equipe e não aos objetivos individuais. A responsabilidade é de todos e não apenas de alguns e qualquer separação entre subgrupos fomenta divisões internas não desejáveis.
- **AÇÃO:** Maior tempo do Secretário para ouvir os servidores e o grupo.
- **JUSTIFICATIVA:** Muitos problemas são fruto de falta de diálogo e comunicação na hora apropriada.
- **RESULTADOS:** Ao chegar na SECEX passo um bom tempo percorrendo os corredores e salas. Neste ou em outros momentos do dia de trabalho procuro conversar com todos os servidores e ouvi-los, colhendo sugestões e recebendo informações sobre o desenvolvimento pessoal e profissional dos colegas.
- É claro que o maior tempo investido em atividades gerenciais deve ser obtido mediante maior autonomia e delegação de competências e atividades, dentro do possível, aos demais membros da equipe. Sei que esta realidade não está ao alcance de todas as Secretarias mas o excesso de envolvimento em tarefas de execução e rotineiras prejudica o trabalho dos Secretários.
- **AÇÃO:** Aplicar as Técnicas do Livro Conversas Difíceis;
- **JUSTIFICATIVA:** Dificuldade pessoal em lidar com situações potenciais de conflito ou constrangimento;
- **RESULTADOS:** É surpreendente que ao enfrentar situações de potencial conflito como, por exemplo, exonerações e mudanças de setor, podemos obter bons resultados. Muitas vezes o colega não estava mais estimulado a exercer determinada função ou atividade mas, até por inércia, vai se acomodando a uma dada situação. É preferível estabelecer o diálogo e as mudanças necessárias pois com o tempo acaba por haver compreensão dos servidores envolvidos. Para este resultado, é essencial que as mudanças pretendidas sejam apresentadas junto com uma proposta de autodesenvolvimento e aprendizado.
- **AÇÃO:** trabalhar as características pessoais;
- **JUSTIFICATIVA:** Por ser *Apoiador* senti a necessidade de trabalhar também aspectos relativos à indecisão, demora na tomada de decisões e aversão ao conflito;
- **RESULTADO:** Consegui implementar as mudanças e inovações pretendidas com mais facilidade e menor desgaste pessoal.

CONCLUSÃO

O curso na verdade é parte do desenvolvimento de uma mudança de Cultura Organizacional e do desenvolvimento tanto de habilidades gerenciais como de técnicas e pessoais. Não deve ser visto como uma atividade com término previsto e sim como um processo contínuo de aprendizado e crescimento não só no aspecto pessoal como também da própria instituição.

Secretário da SECEX/SC

Anexo 5

Questão 80 - Os servidores da minha unidade estão motivados na maior parte do tempo

numeração	unidade	ResulFav	IGSatisf
12	1ª SECEX	50,0	67,3
13	2ª SECEX	74,4	80,0
14	3ª SECEX	50,0	65,8
15	4ª SECEX	71,4	76,4
16	5ª SECEX	65,2	69,6
17	6ª SECEX	58,6	69,0
18	7ª SECEX	68,2	75,5
1	ACERI	33,3	56,7
2	ADCON	43,8	67,5
3	ADFIS	42,9	61,0
4	ARINT	83,3	80,0
5	ASCOM	100,0	88,0
6	ASPAR	66,7	80,0
7	CONJUR	68,4	72,6
37	DAM GAB	83,3	84,4
19	ESTADUAL AC	60,0	68,0
20	ESTADUAL AL	64,7	74,1
21	ESTADUAL AM	43,5	68,7
22	ESTADUAL AP	100,0	85,7
23	ESTADUAL BA	22,2	39,3
24	ESTADUAL CE	10,7	47,1
25	ESTADUAL ES	8,0	39,2
26	ESTADUAL GO	35,0	63,0
27	ESTADUAL MA	50,0	58,8
28	ESTADUAL MG	11,5	44,6
29	ESTADUAL MS	37,5	60,0
30	ESTADUAL MT	41,7	70,0
31	ESTADUAL PA	64,7	71,8
32	ESTADUAL PB	29,4	57,6
33	ESTADUAL PE	50,0	65,5
48	ESTADUAL PI	33,3	63,3
49	ESTADUAL PR	30,8	56,2
50	ESTADUAL RJ	22,2	50,6
51	ESTADUAL RN	27,8	52,2
52	ESTADUAL RO	100,0	92,5
53	ESTADUAL RR	16,7	20,0
54	ESTADUAL RS	33,3	59,3
55	ESTADUAL SC	60,0	72,0
56	ESTADUAL SE	26,7	57,3
57	ESTADUAL SP	20,8	41,7
58	ESTADUAL TO	33,3	61,7
8	GABMIN	78,3	85,2
9	GABPRO	62,5	71,6
10	ISC	31,5	62,6
11	OUVIDORIA	100,0	88,0
59	SECOB	40,0	64,0
60	SECOF	69,4	77,8
61	SECOI	75,0	73,8
62	SEFID	90,0	87,3
34	SEFPI	20,0	54,7
35	SEFTI	93,3	90,7
36	SEG GAB	88,9	86,7
38	SEGEF	46,4	62,4
39	SEGEPRES GAB	80,0	72,0
40	SEMAG	50,0	66,0
41	SEMAT	37,1	59,4
42	SEPLAN	63,6	73,6
43	SEPROG	70,8	76,7
44	SERUR	54,5	73,6
45	SESAP	44,1	61,2
46	SESES	71,8	80,0
47	SETEC	45,7	67,7