

A gestão de pessoas e a comunicação

A fórmula secreta para quem quer que os funcionários concentrem sua atenção no lugar certo. Por Melissa Raffoni

É simples. O trabalho de um gestor é motivar as pessoas a atingir um objetivo comum. Mas ser bem-sucedido nesse trabalho são outros quinhentos: requer uma gama de habilidades de comunicação, que vão de preparar um discurso a ajudar membros da equipe a negociar a melhor maneira de continuar um projeto. Entretanto, nenhuma habilidade de comunicação é mais indispensável a um gestor do que a capacidade de “emoldurar um problema”.

O que significa exatamente “emoldurar um problema”? Pense no conceito que está por trás da metáfora. Uma moldura faz com que a atenção se volte para a pintura que ela envolve. Mais ainda, diferentes molduras destacam diferentes aspectos de uma pintura. Colocar uma moldura vermelha em uma pintura, por exemplo, faz com que o vermelho da tela se destaque; pôr essa mesma obra em uma moldura azul faz com que seja essa a cor a sobressair. Analogamente, a forma como alguém emoldura um problema influencia como as outras pessoas o percebem e destaca aspectos determinados; emoldurar é a essência de fazer com que se comunique algo a um público específico.

Apesar de o conceito de emoldurar parecer rudimentar, a realidade é que a maioria das pessoas não sabe fazê-lo bem. E isso pode ser um problema para quem comanda uma equipe de talentos diversos. Os indivíduos tendem a se concentrar em suas necessidades particulares e em questões que se relacionam com suas áreas de especialidade, o que é natural. Só que, ao fazerem isso, eles tendem a perder de vista as partes específicas da questão do projeto em que estão trabalhando.

O PAPEL DO GESTOR

Tome como exemplo uma equipe multidisciplinar que é reunida para melhorar a área de serviços ao cliente, mal avaliada pelos clientes da empresa. A conversa dos membros da equipe passa por desenvolvimento de produto, preços e esforços políticos internos. Apesar de a discussão de cada um desses tópicos ser frutífera até certo ponto, a equipe provavelmente não progredirá muito em achar uma solução para o problema. É aqui que entrará o gestor; ele reemoldurará a discussão.

O gestor aponta o que é e o que não é relevante em relação ao problema e recoloca a equipe nos trilhos, enquanto, ao mesmo tempo, faz com que todos saibam que estão sendo ouvidos e que entende suas preocupações. Reemoldurando o problema, esse gerente traz clareza à complexidade. Além disso, seu papel compreende:

- **Remover obstáculos.** Ajudar os funcionários a contornar obstáculos é um dos

papéis mais importantes de um gestor. Mesmo que ele faça um brilhante trabalho transmitindo sua visão e motivando outros a trabalhar, sua equipe encontrará obstáculos. Os melhores líderes antecipam quais serão esses obstáculos e usam as técnicas de emolduramento para ajudar os funcionários a desviar-se deles.

Esses líderes começam isolando o problema e o emoldurando para que todos o compreendam e saibam sua relevância para o trabalho. Depois, levantam as alternativas para remover os obstáculos, fazendo recomendações diretas de formas de agir ou perguntas que levarão os outros a encontrá-las.

O reemolduramento do gerente garante que todos entendam o problema que têm em mãos: “Você está dizendo que nós devemos diminuir o preço”. A reemolduração também incorpora as perspectivas das partes afetadas: “Se nós diminuirmos o preço, os clientes vão comprar mais, mas nós vamos perder margem de lucro e isso significa mais trabalho para vendas e marketing. Continuamos achando que essa é a melhor opção?”.

Se a discussão sair dos trilhos, o gerente usa a reemolduração para trazer todos de volta ao problema: “Vamos manter em mente que a questão é baixar ou não o preço”. O líder continuará a reemoldurar o problema até que a melhor solução apareça e o obstáculo seja removido.

Às vezes, o obstáculo é algo que os funcionários não se sentem à vontade para

discutir –por exemplo, um colega que tem feito poucas contribuições. Emoldurando questões complicadas de forma não-ameaçadora, os gestores podem resolver o problema e fazer com que todos sigam em frente: “Vamos descobrir o que nós precisamos fazer para que o projeto seja bem-sucedido; precisamos transferir o Daniel para outra equipe?”.

■ **Corrigir desconexões organizacionais.** Líderes fortes sabem em que parte as pessoas precisam se acertar. Isso ocorre porque eles conseguem observar, de uma posição privilegiada, um grupo com pessoas de diferentes talentos e habilidades e, assim, as fazem convergir para um ponto comum: “Seu plano parece estar no caminho certo. Você deveria pensar em marcar uma reunião com o marketing para checar se vocês estão em sintonia. Eu sei que eles estão trabalhando para que seu projeto seja um sucesso, mas ajudaria se você pudesse

Você sabe emoldurar?

Emoldurar é a parte estratégica da comunicação e, como tal, é crucial para seu bom funcionamento. Quando alguém faz uma palestra, as pessoas em geral prestam atenção na forma: ele mantém contato visual? Ele fala com fluência e calma? Ou atropela as palavras?

Ao mesmo tempo que são importantes, esses aspectos tendem a não ser os mais relevantes condutores da eficácia na comunicação. Até oradores eloqüentes podem errar o alvo se sua comunicação não estiver emoldurada para ir ao encontro das necessidades da audiência.

Antes de falar, líderes de verdade sempre têm um propósito em mente. Em alguns casos, pode ser motivar ou persuadir; em outros, pode ser passar conhecimento ou estabelecer consenso. Em qualquer um dos casos, o propósito está definido; eles reemoldurarão sua comunicação até que ela atenda o propósito.

Antes de qualquer forma de

comunicação com sua equipe, portanto, pergunte-se:

- Qual é o propósito de minha comunicação?
- O que eu quero que os ouvintes pensem, sintam ou façam depois de ouvir minhas palavras?
- Será que eu incorporei o que sei sobre os pontos de vista das pessoas que me ouvem?
- Que impacto minhas mensagens terão na audiência?
- Será que eu respondi à seguinte questão para cada um que está me ouvindo: “De que isso serve para mim?”.
- Que outros fatores contextuais estão moldando a forma como os membros da audiência pensam –como a cultura da organização ou a severidade do problema?
- Quão verossímil eu sou para minha audiência?
- Como eu posso emoldurar o que digo de modo a aumentar minha credibilidade?

revisar algumas coisas com eles mais uma vez, para certificar-se de que os dois departamentos estão em sintonia”.

Nesse cenário, o líder emoldura o problema de tal forma que coloca os dois departamentos em situações positivas e facilita seu entrosamento.

■ **Mudar a moldura conforme o estilo necessário.** No livro *O Poder da Inteligência Emocional* (ed. Campus, 2002), Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee atestam que os melhores líderes agem de acordo com uma ou mais das seis abordagens da liderança: visionária, treinadora, afiliativa, democrática, ritmadora e ordenadora. A pesquisa descobriu que os líderes com melhores resultados são os que praticam mais de um estilo em um mesmo dia, dependendo das necessidades do negócio.

Emolduramentos habilidosos fazem com que a forma de comunicar-se do gestor seja um reflexo do estilo de liderança necessário para uma situação específica. Líderes fortes estão cientes de qual papel eles querem desempenhar em qualquer momento ou moldura estabelecida.

Pense na seguinte situação: uma equipe está frustrada com o desempenho de vendas de um produto recém-lançado e quer reverter isso. O líder pode ajudar a equipe de diversas maneiras. Ele pode decidir por levantar o moral das pessoas, convencendo-as a persistir. Emoldurando a discussão em torno da missão da empresa e quanto esse produto é crucial para cumpri-la, ele adota um papel de visionário. Ou ele pode escolher dirigir a equipe para fazer sessões de brainstorming a fim de descobrir maneiras de melhorar o produto, atuando como um treinador.

DISCIPLINA E ESFORÇO

Aprender a emoldurar de forma eficaz e sólida é, antes de tudo, uma questão de disciplina e esforço.

O verdadeiro desafio é quando você depara com o inesperado, como novas informações ou uma questão imprevista. Sempre mantenha seu objetivo e sua audiência em primeiro plano, de modo que, em casos assim, você consiga emoldurar cuidadosamente uma resposta que atenda a suas metas e fortaleça sua liderança. ●

Melissa Raffoni é presidente da firma de consultoria Peer Groups and Professional Skills Consulting, sediada em Boston, Massachusetts, EUA, e foi professora da Sloan School of Management, a escola de administração ligada ao Massachusetts Institute of Technology (MIT). Escreveu este artigo originalmente para a *Harvard Management Update*.