

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Rosilene Aparecida Rosário de Souza

**A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PELA
PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS EM UM
INSTITUTO DE PESQUISA**

Taubaté – SP
2008

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Rosilene Aparecida Rosário de Souza

**A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PELA
PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS EM UM
INSTITUTO DE PESQUISA**

Dissertação apresentada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre pelo curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Taubaté – SP
2008

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S729c Souza, Rosilene Aparecida Rosário de

A comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa / Rosilene Aparecida Rosário de Souza. - 2008.
162f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, 2008.

Orientação: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

1. Comunicação. 2. Comunicação interpessoal. 3. Feedback. I. Título.

ROSILENE APARECIDA ROSÁRIO DE SOUZA
A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PELA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E
LIDERADOS EM UM INSTITUTO DE PESQUISA

Dissertação apresentada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre pelo curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci
Assinatura _____

Universidade de Taubaté

Prof^a. Dr^a Isabel Cristina dos Santos
Assinatura _____

Universidade de Taubaté

Prof^a. Dr^a Maria Filomena Fontes Ricco
Assinatura _____

Dedico este trabalho a Dimas, meu marido, pela paciência, pela compreensão, pelo companheirismo e pelo apoio dispensado nos momentos mais difíceis. Sem ele o caminho percorrido seria muito mais árido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Prof^a Dr^a Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, por ter me acompanhado e auxiliado, com dedicação, nesta longa jornada.

Agradeço a todos os professores que de forma direta e indireta também tornaram este trabalho possível.

Agradeço a meus colegas de classe pelos momentos de descontração, alegria e cumplicidade.

Agradeço a meus companheiros de trabalho pelo apoio e pela participação na pesquisa.

Agradeço a meus irmãos, cunhados e a minha sogra por acreditarem e torcerem por mim.

Agradeço a minha sobrinha pelo carinho.

Agradeço a meus pais pelo exemplo de vida e de coragem, por terem me ensinado a enfrentar os obstáculos da vida e a ser inteira em tudo que faço.

E agradeço acima de tudo a Deus, por ter me dado a vida, saúde e força, para buscar tornar realidade os meus sonhos, para enfrentar os desafios e nunca desistir mesmo quando tudo parece impossível.

*“Sonhe com aquilo que você quiser.
Seja o que você quer ser, porque você
possui apenas uma vida e nela só se tem
uma chance de fazer aquilo que se quer.
Tenha felicidade bastante para fazê-la
doce.
Dificuldades para fazê-la forte.
Tristeza para fazê-la humana.
E esperança suficiente para fazê-la feliz.
As pessoas mais felizes não têm as
melhores coisas.
Elas sabem fazer o melhor das
oportunidades que aparecem em seus
caminhos.
A felicidade aparece para aqueles que
choram.
Para aqueles que se machucam.
Para aqueles que buscam e tentam
sempre.
E para aqueles que reconhecem a
importância das pessoas que passam por
suas vidas.
O futuro mais brilhante é baseado num
passado intensamente vivido...”*

Clarice Lispector

RESUMO

Objetivou-se levantar a percepção sobre a comunicação interpessoal entre líderes e liderados em duas áreas de um instituto de pesquisa, que atua na área de Ciência e Tecnologia, no Vale do Paraíba. No referencial teórico, foram abordados os temas organização-poder-comunicação-liderança, procurando-se demonstrar a inter-relação existente entre tais variáveis. O estudo contou com duas etapas de pesquisa: uma qualitativa e outra quantitativa. Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cinco líderes e cinco liderados. Os dados foram categorizados por análise temática de conteúdo, sendo que os resultados dessa etapa subsidiaram a elaboração dos questionários aplicados na segunda fase. Na etapa quantitativa, foram convidados todos os 133 trabalhadores, sendo 24 líderes e 109 liderados, das áreas pesquisadas a responder questionários (um para líderes e outro para liderados) auto-aplicados e com questões fechadas, utilizando-se uma escala do tipo *Likert*. Aceitaram o convite 23 líderes e 87 liderados, totalizando 110 trabalhadores. No tratamento dos dados quantitativos, foram usados os *softwares* SPHINX, MINITAB 14 e SPSS 16.0. A análise foi descritiva e multivariada, havendo análise fatorial e teste *t*. Os resultados obtidos demonstraram que a comunicação interpessoal entre líderes e liderados é percebida como eficaz, muito embora tenham sido apontadas deficiências na utilização do *feedback* e da empatia. A comunicação organizacional foi considerada insatisfatória e, segundo percepção dos sujeitos entrevistados, nela, prevalece a rede informal. Foram apontados como facilitadores da comunicação: postura de igualdade entre líderes e liderados, simplicidade, conhecimento do trabalho, conhecimento da personalidade dos subordinados, transparência, empatia, entre outros. O estudo se mostrou relevante, tendo em vista a importância das organizações na sociedade e da comunicação nas práticas sociais. A comunicação humana é sempre complexa e sobre ela há um inesgotável campo de estudos e investigações. Pretendeu-se com esta pesquisa contribuir para a produção de conhecimento e subsidiar outros estudos em organizações de diferentes segmentos e estruturas na região.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação interpessoal. *Feedback*.

ABSTRACT

THE INTERPERSONAL COMMUNICATION BY THE PERCEPTION OF LEADERS AND SUBORDINATES AT AN INSTITUTE OF RESEARCH

The objective of this study was to survey the perception on the interpersonal communication between leaders and subordinates in two areas of a research institute, that it acts in the area of Science and Technology, in Vale do Paraíba. In the theoretical referencial, the themes organization-power-communication-leadership were approached, trying to demonstrate the existent interrelation among such variables. The study counted with two research stages: a qualitative one and other quantitative one. In the first stage, there were semi-structured interviews, with five leaders and five subordinates. The data were classified by thematic content analysis, and the results of that stage subsidized the elaboration of the questionnaires that were applied in the second stage. In the quantitative stage, all the 133 workers of the two areas were invited to answer questionnaires (one for leaders and other for subordinates) self-applied and with closed questions, and it was used a Likert's scale. Twenty three leaders and eighty seven subordinates accepted the invitation, totaling 110 workers. SPHINX, MINITAB 14 and SPSS 16.0 softwares were used in the treatment of the quantitative data. The analysis was descriptive and multiformed, with factorial analysis and test t. The obtained results demonstrated that the interpersonal communication between leaders and subordinates is perceived as effective, even so they have been pointed deficiencies in the use of the feedback and the empathy. The organizational communication was considered unsatisfactory and, in conformity with the perception of them, the informal communication prevails. They were pointed as communication facilitators: posture of equality between leaders and subordinates, simplicity, knowledge of the work, knowledge of the subordinates' personality, transparency and empathy. The study was shown relevant, because the importance of the organizations in the society and the communication in the social practices. The objective of this study is to contribute for the knowledge production and to subsidize other studies in organizations of different segments and structures.

Key-Words: Communication. Interpersonal Communication. *Feedback.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das organizações em cada categoria.....	25
Quadro 2 – Classificação da comunicação no fluxo descendente.....	33
Quadro 3 – A comunicação na tipologia de Etzioni (1974).....	35
Quadro 4 – Estágio de maturidade e estilos de liderança.....	70
Quadro 5 – As notações das questões dos líderes.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estilos básicos de comportamento de líder.....	69
Figura 2 – Análise temática de conteúdo: temas e subtema.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Local de Trabalho.....	107
Tabela 2 – Gênero.....	108
Tabela 3 – Idade.....	108
Tabela 4 – Escolaridade.....	109
Tabela 5 – Tempo de serviço.....	109
Tabela 6 – Cargo.....	110
Tabela 7 - Alfa de Cronbach – Líderes.....	111
Tabela 8 – Comunicação no ambiente de trabalho.....	116
Tabela 9 – Problemas de comunicação no ambiente de trabalho.....	116
Tabela 10 – Informação aos subordinados se o trabalho está bom ou ruim.....	116
Tabela 11 – Informação aos subordinados dos pontos que precisam melhorar.....	117
Tabela 12 – Preocupação com a personalidade e o estado emocional.....	118
Tabela 13 – Valores pessoais e expectativas.....	118
Tabela 14 – Empatia e ser bom ouvinte.....	119
Tabela 15 – Comunicação não verbal.....	119
Tabela 16 – Linguagem clara e acessível.....	121
Tabela 17 – Influência do ambiente físico na comunicação.....	121
Tabela 18 - Alfa de Cronbach – Liderados.....	135
Tabela 19 – Coerência interna do instrumento - fatores.....	136
Tabela 20 – Variância e percentual de explicação.....	137
Tabela 21 – Análise fatorial.....	128
Tabela 22 – Teste <i>t</i> para questões em comum dentro do Fator 1.....	141
Tabela 23 – Teste <i>t</i> para questões em comum nos Fatores 2,3 e 4.....	142

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Lugar: médias da Direção.....	113
Gráfico 2 – Lugar: médias da Administração.....	114
Gráfico 3 – Tempo de serviço: médias de 2 até 5 anos.....	122
Gráfico 4 – Tempo de serviço: médias de 5 até 10 anos.....	123
Gráfico 5 – Tempo de serviço: médias de mais de 20 anos.....	124
Gráfico 6 – Escolaridade: médias superior incompleto.....	126
Gráfico 7 – Escolaridade: médias superior completo.....	127
Gráfico 8 – Escolaridade: médias pós-graduação.....	128
Gráfico 9 – Escolaridade: médias mestrado.....	129
Gráfico 10 – Escolaridade: médias doutorado.....	130
Gráfico 11 – Sexos: médias de masculino.....	132
Gráfico 12 – Sexos: médias de feminino.....	133

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 O PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVO E HIPÓTESES.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Hipóteses	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 ORGANIZAÇÃO E PODER EXPRESSIVO.....	20
2.2 COMUNICAÇÃO	27
2.2.1 A comunicação nas organizações.....	31
2.2.1.1 Eficácia da comunicação nas organizações.....	37
2.2.2 A comunicação interpessoal.....	39
2.2.2.1 A importância de levar o outro em consideração	42
2.2.2.2 A importância de saber ouvir.....	48
2.2.2.3 Utilização de uma linguagem acessível.....	50
2.2.2.4 A importância do <i>feedback</i>	53
2.2.2.5 A influência do ambiente físico na comunicação.....	56
2.3 A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E A LIDERANÇA EFICAZ	57
2.3.1 Conceituando liderança.....	58
2.3.2 Os estudos sobre liderança.....	62
2.3.3 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....	67
3 METODOLOGIA	71
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	71
3.2 LOCAL DE PESQUISA	72
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA	74
3.4 COLETA DE DADOS	76
3.4.1 Etapa qualitativa.....	76
3.4.2 Etapa quantitativa.....	77
3.5 TRATAMENTO DE DADOS QUALITATIVOS.....	79
3.6 TRATAMENTO DE DADOS QUANTITATIVOS	79
4 RESULTADOS E ANÁLISES	82
4.1 ETAPA QUALITATIVA	82
4.1.1 Perfil da amostra	82
4.1.2 Análise e interpretação dos resultados.....	83
4.2 ETAPA QUANTITATIVA.....	106
4.2.1 Perfil da amostra	106
4.2.2 Resultados e análises – Líderes	109
4.2.2.1 Relação entre as variáveis	111
4.2.3 Resultados e análises – Liderados.....	133
4.2.4 Teste <i>t</i> de igualdade de médias de líderes e liderados	139
5 CONCLUSÕES	142
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NOS LIDERADOS	154
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NOS LÍDERES	158

1 INTRODUÇÃO

A vida organizacional é uma característica importante de nossa sociedade. Do nascimento à morte, o homem tem sua vida intermediada por organizações, que são constituídas por práticas sociais. Estas se realizam pelos processos de comunicação.

A maioria das pessoas julga compreender a comunicação porque ela faz parte de seu cotidiano, mas, apesar de sua aparente naturalidade, a comunicação é um processo vital e complexo. Sem comunicação não há organização e não é exagero dizer que também não há nenhuma atividade grupal.

A comunicação tem o poder de influenciar ou alterar o comportamento das pessoas e, para Thayer (1972), só há duas maneiras disso ocorrer: ou pela força física ou pelo poder da comunicação.

Embora primar pela eficácia da comunicação seja responsabilidade de todos os níveis, é entre chefes e subordinados que residem os maiores problemas. Muitas vezes, os líderes ou os liderados não levam em conta a pessoa com quem está se comunicando, o seu grau de maturidade, o contexto em que se dá o ato comunicativo.

Às vezes, o superior acredita que conseguiu ser claro o suficiente para que os seus subordinados entendam a mensagem emitida, entretanto, muitas vezes, esquece-se de que a comunicação pressupõe o entendimento da mensagem pelo receptor (subordinado).

Neste contexto, a comunicação interpessoal é a base da comunicação organizacional em razão dos benefícios que se pode adquirir no relacionamento com

outras pessoas, tanto na aquisição de informações como para a sua compreensão. Também por meio dela se obtém o reconhecimento de uma enorme gama de sinais verbais e não verbais, permitindo uma maior interação com o outro.

Os líderes desempenham um papel decisivo em todo o processo de ajustamento humano dos seus seguidores. Têm como incumbência precípua influenciar seus seguidores e estes têm de consentir no processo de influência (BERGAMINI, 2002). Eles têm como papel primordial envolver e comprometer os seus liderados com a visão e as metas das organizações e para isso a competência comunicativa é essencial. Um líder que não consegue se comunicar de forma eficiente e eficaz torna seu trabalho pouco diretivo, sem detalhes importantes, sem assertividade e sem lógica.

A comunicação ineficaz é causadora de conflitos, de perdas de tempo e de qualidade de vida e, num mundo globalizado em decorrência da diversidade de costumes e formas de comunicação, afeta a competitividade da organização. A falta de comunicação ou quando ela se dá de forma obscura pode gerar insatisfação e atitude negativa entre os envolvidos no processo comunicacional.

A eficácia da comunicação depende, dentre outros fatores, do fluxo de comunicação, da escolha do canal adequado, do nível de *feedback*, da utilização de linguagem acessível com os receptores, do ambiente físico, de se levar em conta o outro no que tange à personalidade, às emoções, aos valores pessoais, à percepção, ao modo de ouvir as pessoas.

1.1 O PROBLEMA

Como líderes e liderados percebem a comunicação interpessoal na direção geral e na área administrativa em um instituto de pesquisa?

1.2 OBJETIVO E HIPÓTESES

1.2.1 Objetivo Geral

Levantar a percepção da comunicação interpessoal entre líderes e liderados, na direção geral e na área administrativa, de um instituto de pesquisa.

1.2.2 Hipóteses

- Os sinais não verbais são utilizados no processo de comunicação e são fundamentais para a sua eficácia;
- Existem situações particulares da organização que facilitam a comunicação, como a longa convivência, a estabilidade, a alta tecnologia;
- A comunicação interpessoal entre líderes e liderados é percebida como eficaz;
- As variáveis demográficas interferem no processo de comunicação dos líderes.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Objetiva-se com a presente pesquisa fazer um levantamento sobre como líderes e liderados percebem ou vêem a comunicação interpessoal, na direção geral e na área administrativa, de um instituto de pesquisa, que atua na área de Ciência e Tecnologia, situada no Vale do Paraíba.

Neste trabalho, objetiva-se estudar a comunicação organizacional, mais precisamente, a comunicação interna no nível interpessoal.

Em razão do foco ser a comunicação no nível interpessoal, entre líderes e liderados, a ênfase será no comportamento organizacional, embasado em abordagens das áreas da Psicologia e da Sociologia.

Para esta pesquisa, “líderes” são aqueles trabalhadores que têm cargo de chefia. “Liderados” são aqueles que estão subordinados hierarquicamente aos líderes.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A chave para os poderes político e econômico é o domínio do conhecimento. É por meio dele que uma nação consegue ser competitiva e consegue reforçar sua imagem perante a comunidade internacional.

Como explicitado no item 1.3, a organização na qual se realizou o presente estudo é um instituto de pesquisa, cujas metas básicas são profissionais e culturais, que contribue enormemente para a melhoria de vida da região em que está inserida e também para o país como um todo. Integra a pesquisa básica à transferência de tecnologia para aplicação industrial, reforçando a relação entre academia e indústria.

Neste contexto, a comunicação organizacional, tanto no âmbito interno quanto externo, deve ser eficiente, a fim de alcançar seus objetivos.

A comunicação é uma área multidisciplinar, envolvendo-se com diversas formas de interação social, principalmente aquelas calcadas nos conceitos de influência, poder, consentimento, cooperação, participação, liderança, empatia, relações solidárias, enfim, adentrando nos campos da Sociologia, Psicologia,

Antropologia, Ética, Direito e Fisiologia. Fundamentando-se nos conteúdos das diversas disciplinas do conhecimento humano citadas, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial (TORQUATO, 1986).

O estudo da comunicação é um dos temas humanos mais complexos e sobre ela há um vasto campo de estudos e investigações. Sendo assim, a presente pesquisa se apresenta relevante, pois pretende-se pesquisar a percepção de líderes e liderados, em duas áreas de um instituto de pesquisa, que atua na área de Ciência e Tecnologia, nas áreas em que mais se torna imprescindível a eficácia da comunicação interpessoal, ou seja, na direção geral e na área administrativa. Destas duas áreas saem as principais informações e estratégias para toda a instituição.

Embora a pesquisa tenha sido realizada em um instituto de pesquisa específico, o presente estudo pode subsidiar ou estimular novas pesquisas sobre o mesmo assunto em outras organizações de diferentes segmentos e estruturas, contribuindo para o desenvolvimento regional.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa foi estruturada em cinco capítulos.

O Capítulo 1 trata da introdução, contendo os objetivos gerais e específicos, a delimitação e a relevância do estudo.

No Capítulo 2, apresenta-se uma revisão de literatura, discorrendo sobre: as organizações e o poder expressivo; a etimologia, conceitos, importância e objetivos da comunicação; a comunicação nas organizações bem como sua eficácia; a

comunicação interpessoal, incluindo a importância de ser levar o outro em consideração, a importância de saber ouvir e do *feedback*, a utilização de uma linguagem acessível, bem como a influência do ambiente físico na comunicação; e, por fim, apresenta um referencial teórico sobre a liderança e a sua relação com a comunicação, discorrendo brevemente sobre as teorias da liderança, atendo-se à Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

No Capítulo 3, descreve-se e justifica-se a metodologia utilizada no trabalho de campo e na análise e interpretação dos dados obtidos.

O Capítulo 4 apresenta e discute os resultados obtidos, tanto os perfis dos sujeitos estudados (líderes e liderados), como os dados concernentes às suas percepções e opiniões sobre a comunicação interpessoal na instituição estudada.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações e, nelas, o homem passa a depender para nascer, viver e morrer, conforme palavras de Etzioni (1989, p. 1):

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial.

Assim como o homem não vive sem as organizações, ele também não existe sem comunicação. A comunicação é uma necessidade social. Ela é um processo vital por meio do qual os indivíduos e as organizações se relacionam e se influenciam mutuamente (THAYER, 1972).

Segundo Thayer (1972), não há senão duas formas de afetar outras pessoas ou de tentar modificá-las ou mesmo modificar a si mesmo, quais sejam: a força física e a comunicação. Nessa linha de pensamento, uma pessoa pode dominar a outra de forma literal, ou pode, controlando o meio ambiente físico ou o metabolismo físico de outrem, direta ou indiretamente coagi-la. Pode também controlando ou afetando o metabolismo da comunicação de outra pessoa, obter certo grau de poder sobre ela.

Sendo assim, fazem sentido as observações de Clegg (1996) de que ao se falar em organização se está falando em poder e a de Schachter (1951, p. 191, apud THAYER, 1972) de que a comunicação e o poder têm uma relação bastante universal, entendendo que a “comunicação é mecanismo através do qual é exercido o poder”. Também não há como se contestar que poder e comunicação estão inseridos na liderança.

Sendo assim, observa-se a relação incontestável existente entre **organização-poder-comunicação-liderança**, sendo tais temas abordados na presente revisão.

2.1 ORGANIZAÇÃO E PODER EXPRESSIVO

A palavra organização advém do termo grego *organom* que significa órgão. De forma simplista, pode-se dizer que a organização surge a partir da junção de esforços das pessoas.

Segundo Kunsch (2003, p. 21), “o homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços.” Sendo por meio da conjugação de esforços que “as capacidades individuais podem coligar-se para a realização de tarefas complexas e ordenadas”.

No aspecto conceitual, uma organização é mais que uma junção de esforços cooperativos ou uma associação de pessoas, conforme explicitam as várias teorias existentes das organizações. Morgan (1996, p. 14) postula que “as organizações são geralmente complexas, ambíguas e repletas de paradoxos” como um organismo vivo.

Não existem duas organizações iguais, elas são sempre diferentes entre si e possuem uma enorme variabilidade. Amitai Etzioni, sociólogo italiano, um dos expoentes da Teoria Estruturalista, que pretendeu fazer uma síntese das Teorias Clássica e das Relações Humanas, concebeu uma tipologia das organizações que

permite uma análise comparativa dessas por meio de uma característica comum ou de uma variável relevante.

Segundo Etzioni (1989, p. 27), na **Teoria Clássica de Administração** ou **Administração Científica**, os trabalhadores eram tidos como motivados em razão das recompensas econômicas que percebiam e a organização era caracterizada “por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade”. Desta tradição advém a caracterização da organização formal, “como um esquema de acordo com o qual as organizações devem ser construídas, e a que devem obedecer.”

A **escola das Relações Humanas** surgiu como reação à Administração Científica. Ao contrário desta, a escola das Relações Humanas reforça “os elementos emocionais, não-planejados e irracionais do comportamento na organização”. Apontou a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização, consagrando o conceito de organização informal, vista como “a parte da organização que existe fora da estrutura formal; às vezes, como a vida real da organização, diversa do esquema e dos gráficos” (ETZIONI, 1989, p. 27).

A **Teoria Estruturalista** buscou a convergência dos dois conceitos de organização formal e informal, visando apresentar um quadro mais completo e integrado da organização. A Teoria Estruturalista se tornou mais refinada por meio da análise comparativa. Enquanto as primeiras escolas ativeram a atenção especialmente nas fábricas e, até certo ponto, na administração pública, e só após algum tempo, adaptaram-se ao estudo de outras organizações, a teoria estruturalista

teve um alcance mais amplo tanto com relação aos tipos de organização abrangida, como em relação aos tipos considerados de procedência cultural (ETZIONI, 1989).

As três escolas – Clássica, Humanística e Estruturalista - não apresentaram diferenças apenas em suas maneiras de entender a organização, mas também sugeriram conceitos muito distintos do homem e da sociedade. Enquanto que na Teoria Clássica não se observava conflito entre o homem e a organização, a organização era encarada sob um prisma meramente administrativo, supondo que o que era bom para a organização era bom para os trabalhadores, na Teoria das Relações Humanas foram apontadas as diversas necessidades do trabalhador, não apenas econômicas, mas também as necessidades sociais e culturais. E, na Escola Estruturalista, foi considerada inevitável e até desejável certa dose de conflito entre o homem e a organização. Para os estruturalistas o conflito tem importantes funções sociais, entre as quais estão incluídas as contribuições positivas para o sistema da organização. “A expressão do conflito permite o aparecimento de diferenças autênticas de interesses e crenças, cuja luta pode conduzir a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, fundamentalmente, à paz da organização” (ETZIONI, 1989, p. 59).

Na concepção de Etzioni (1989, p. 3), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.”

Entende Etzioni (1989) que as organizações são caracterizadas: por **divisões de trabalho, de poder e de responsabilidades de comunicação**, que não devem ser causais ou determinadas pela tradição, mas devem ser planejadas com intenção, a fim de tornar possível a realização de objetivos específicos; pela

existência de um ou mais centros de poder que tem a função de controlar os esforços combinados da organização e os conduzem para seus objetivos; e, pela **substituição do pessoal**, quando necessário.

De forma semelhante, Srour (1998) declara que toda a organização possui: infra-estrutura material, que opera conforme uma determinada divisão do trabalho e dispõe de um mecanismo de substituição do pessoal; um sistema de poder, traduzido em centros específicos em que o mando se exerce; e, um universo simbólico, cujos padrões culturais são inculcados e praticados pelos agentes sociais.

Srour (1998, p. 107) conceitua as organizações “como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, combinando agentes sociais e recursos e se convertendo em instrumentos da economia do esforço”.

As organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo, processam insumos e geram produtos, administram pressões e apoios, dependem da credibilidade que vão construindo. Por outro lado, inscrevem-se num espaço de disputas, cujo caráter é político: convivem de maneira permanente com tantas outras coletividades, cujos interesses são totalmente diferentes. Em razão disso, o ambiente externo exige das organizações uma imensa capacidade de adaptação e grande flexibilidade (SROUR, 1998).

Etzioni (1974, p.31) classifica as organizações com base na aceitação ou consentimento, que para ele é “elemento básico do relacionamento entre aqueles que têm poder e aqueles sobre quem o poder se exerce” e também porque o

considera “um elemento central da estrutura da organização”. Segundo o autor, “o consentimento se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado.” Desta forma, as organizações são classificadas em três modalidades: 1) utilitárias, comerciais e industriais; 2) normativas; e, 3) coercitivas.

As organizações **utilitárias, comerciais e industriais** têm como objetivo precípua auferir lucro. Isso se dá por meio da compra do trabalho. E esse processo se inicia com o consentimento. Os trabalhadores consentem em trabalhar, depois concordam com as normas estabelecidas da empresa; em seguida, engajam-se no processo e, por meio disso, participam das atividades produtivas. Percebe-se, assim, “um fluxo que se inicia com o consentimento, a concordância, o engajamento e, por fim, a participação”. Tal participação pode ser positiva ou não. Sendo negativa, pode-se dizer que há alienação, ou seja, “quando as pessoas agem de maneira automática, como se fossem peças de um mecanismo tecnológico. Não sentem mais o que fazem” (TORQUATO, 2004, p. 25-26).

As organizações **normativas** são entidades na qual a principal fonte de controle é o poder normativo. Essas organizações são caracterizadas por alto engajamento, se amparam nos valores da crença, da doutrina, da fé, dos princípios, da ideologia. O consentimento neste tipo de organização se apóia “principalmente na internalização das diretrizes aceitas como legítimas” (ETZIONI, 1974, p. 72).

As organizações **coercitivas** são aquelas em que a principal forma de controle sobre os participantes dos níveis inferiores é a coerção, a força, como os cárceres (ETZIONI, 1974).

Na visão de Etzioni (1974), a classificação das organizações em cada categoria, conforme o peso relativo do padrão de consentimento que predomina em sua estrutura, pode ser demonstrado como no Quadro 2:

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	EXEMPLOS
Predominantemente coercitivas	Campos de concentração, prisões, hospitais de doenças mentais, campos de prisioneiros, sindicatos coercivos.
Predominantemente utilitárias	Trabalhos de tipo auxiliar ou administrativo em setores variados da indústria, sindicatos de empresas, organizações de agricultores, organizações militares.
Predominantemente normativas	Organizações religiosas, organizações político-ideológicas, hospitais gerais, universidades, sindicatos sociais, associações voluntárias, escolas, organizações profissionais, institutos de pesquisa.
Estruturas dualísticas	Normativo-coercitivas (unidades de combate), utilitário-normativas (a maior parte dos sindicatos) e utilitário-coercitivas (algumas indústrias antigas, algumas fazendas, companhias e navios).

Quadro 1 – Classificação das organizações em cada categoria (adaptado de Etzioni, 1974)

Com a finalidade de atingir suas metas a organização utiliza um conjunto de poderes, que segundo Etzioni (1974): **poder utilitário** – o poder do dinheiro, da compra do trabalho. Tal poder é o poder básico utilizado pelas organizações comerciais e industriais; **poder normativo** – o poder da crença, da norma, dos valores, dos princípios. É o poder inerente às organizações normativas (igrejas, universidades, escolas e organizações de pesquisa). O engajamento acontece por intermédio da fé, do apego às normas; e, **poder coercitivo** – o poder da força, da violência, da coerção, do castigo (característico das prisões).

Etzioni (1974, p. 35) crê que todas as organizações utilizam todos os tipos de poder, mas que “o grau em que elas se apóiam em cada um deles difere de uma

organização para outra”. Observa-se que as organizações enfatizam um dos meios de poder, preocupando-se menos com os demais, considerando que dois tipos de poder enfatizados ao mesmo tempo sobre um mesmo grupo tendem a neutralizar-se mutuamente.

Torquato (2004, p. 24-26) adverte que “os poderes são dosados, amalgamados, de acordo com a cultura organizacional”, que segundo Fleury (1996, p. 22):

é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Muitas vezes um tipo de poder se sobrepõe ao outro. “Ao líder cabe usar esses poderes, de forma harmônica e na dosagem adequada, sabendo das implicações e dos riscos dos abusos de um ou de outro” (TORQUATO, 2004, p. 24-26). Da mesma forma, Limongi-França (2002, p. 262) adverte que “[...] espera-se que a consolidação desses poderes sempre pressuponha rigorosos padrões éticos e responsabilidade social. Quando isso não ocorre, pode-se observar [...] graves conseqüências políticas, sociais e humanas.”

Tendo em vista que o indivíduo passa a maior de seu tempo em organizações, pode-se afirmar que a maior parte da comunicação ocorre dentro delas. Por isso, Torquato (2004) entendeu ser pertinente adicionar à tipologia de poderes, adotada por Etzioni, mais um tipo: **o poder expressivo**, o poder da comunicação.

Thayer (1972) assevera que só há duas formas de afetar ou de modificar o comportamento de outrem: ou pela força física ou pelo poder da comunicação.

A comunicação que, vista como processo, transfere de maneira simbólica idéias entre os interlocutores, tem a capacidade de gerar influências, pelo simples fato de existir, e mais, em sua plenitude, exerce um poder, o poder expressivo, que legitima outros poderes que existem na organização, como os poderes remunerativo, coercitivo e normativo (TORQUATO, 1986).

Torquato (2004, p. 25-26) pondera que “se o poder é a capacidade de uma pessoa influenciar outra, para que esta aceite as razões da primeira, isso se dá, inicialmente, pela força da argumentação”. Segundo o autor, as pessoas utilizam o poder nas relações mais simples, como por exemplo, quando duas pessoas estão conversando, uma delas está sempre tentando convencer a outra de que seu ponto de vista, seus pensamentos, sua opinião são melhores do que os do interlocutor. Por este prisma, está ocorrendo “[...] uma relação de poder. O primeiro quer, de certa forma, impor seu ponto de vista ao segundo e marcar uma vontade, uma posição de poder”.

O poder expressivo nas organizações visa tornar possível o processo burocrático, somando elementos expressivos, emotivos e inferências à rigidez das posturas hierárquicas, e “tornando o ato de administrar não apenas uma relação mecânica entre posições do organograma, mas uma relação social positiva dentro da visão de que o trabalho é um bem dignificante [...]” (TORQUATO, 1986, p. 17-18).

2.2 COMUNICAÇÃO

Etimologicamente, o termo comunicação vem do latim *communicatio*, do qual se distingue três elementos: 1) a raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”; 2) o prefixo *co*, que expressa a idéia de “atividade realizada conjuntamente”; e 3) a

terminação *tio*, reforçando a idéia de atividade. “E, efetivamente, foi este o seu primeiro significado no vocabulário aonde o termo aparece pela primeira vez” (MARTINO, 2001, p. 12-13).

Nesse sentido primeiro, encontram-se implicados alguns outros sentidos importantes, quais sejam: “1) o termo comunicação não designa todo e qualquer tipo de relação, mas aquela onde haja elementos que se destacam de um fundo de isolamento; 2) a intenção de romper o isolamento; 3) a idéia de uma realização em comum” (MARTINO, 2001, p. 13).

O significado do termo comunicação também pode ser demonstrado pela simples decomposição do termo comum+ação, advindo o significado “ação em comum”. Tal significado deve ser entendido como um mesmo objeto de consciência e não a coisas materiais. A ação ou atividade realizada não recai sobre a matéria, mas sobre outrem, cuja intenção é realizar “o ato de duas (ou mais) consciências com objetos comuns” (MARTINO, 2001, p. 14).

Aguiar (2004) declara que todos os significados encontrados para o termo comunicação remetem à idéia de relação e, se o processo comunicativo prevê a existência de dois elementos que se interagem, é a natureza deles que vai dar origem a diferentes estudos do fenômeno.

Thayer (1972) escreve que existem várias definições de comunicação e destaca que essas definições não têm nada de errado, mas adverte que é importante salientar que a maneira pela qual se descreve e se define algo limita a capacidade de pensar a respeito dele. Da mesma forma, Littlejohn (1988, p. 36) destaca que é muito difícil definir comunicação, tendo em vista sua natureza complexa e multidisciplinar. Tem havido numerosas tentativas para definir

comunicação, “mas procurar uma única definição operacional talvez esteja longe de ser tão proveitoso e fecundo quanto explorar em fecundidade os vários conceitos subtendidos do termo”.

Embora concordando com o acima exposto, optou-se por trabalhar nesta pesquisa com o conceito de comunicação como um “processo vital através do qual indivíduos e organizações se relacionam uns com os outros, influenciando-se mutuamente” (THAYER, 1972, p. 35), buscando-se influenciar para afetar com intenção de fazê-lo (BERLO, 2003).

Thayer (1972, p. 33) entende que a comunicação é uma função contínua do ser humano. É essencial para a continuação de sua existência. No mesmo sentido, Bordenave (2006, p. 19) declara que a comunicação se confunde com a própria vida. O homem tem tanta consciência de que se comunica como tem de que respira ou anda. Sendo assim, “a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social.”

Parry (1972, p. 11) aponta a comunicação como um dos temas centrais da Psicologia pelo fato de que “o ato da comunicação simboliza a necessidade que tem a pessoa humana de manter contato com o seu meio”.

Desde que o homem iniciou suas indagações sobre o mundo em que vive, jamais deixou de querer saber a respeito dos mistérios de sua própria natureza. O comportamento humano e as relações interpessoais têm sido objetos de investigações e explicações ao longo de sua história. As atividades mais comuns da vida humana se tornaram verdadeiramente complexas quando se começa a conceituá-las. Em todos os campos de conhecimento, o estudo sobre como as

pessoas se relacionam mutuamente têm ocupado uma grande parcela da “energia cerebral do mundo” (LITTLEJOHN, 1988, p. 17).

No estudo da comunicação humana, bem como em todos os ramos do conhecimento, é necessária a indagação de como chegar ao reconhecimento daquilo que se sabe, ou do que se julga saber. Foi assim que cada teórico de qualquer tipo de saber pretendeu atingir a verdade (LITTLEJOHN, 1988).

Do exposto até aqui, surge a necessidade de se indagar: por que estudar comunicação? E a resposta é: porque “a comunicação é um dos mais penetrantes, complexos e importantes aglomerados presentes em nosso comportamento. É a nossa aptidão para comunicar em um nível superior que separa os seres humanos dos outros animais” (LITTLEJOHN, 1988, p. 17-18).

Thayer (1972, p. 164) entende que a comunicação humana tem três objetivos genéricos: 1) o indivíduo visa modificar seu conhecimento ou pensamento ou de outras pessoas sobre algo, adicionando alguma coisa, estabelecendo um novo conceito; 2) o indivíduo visa alterar suas próprias atitudes ou orientações ou as de outras pessoas a respeito de si próprio, dos outros, ou de algum aspecto do seu meio ambiente; e 3) o indivíduo visa modificar ou influenciar seu próprio comportamento ou o de outras pessoas. Em suma, segundo o autor, o que alguém visa fazer, quando se comunica ou recebe comunicação, é afetar, de alguma maneira, os seus pensamentos, suas atitudes, seu comportamento ou os dos outros, a fim de “levar um estado de coisas aparente a harmonizar-se com o estado de coisas pretendido correspondente”.

Segundo Torquato (1986, p. 60), a meta final da comunicação é gerar consentimento, produzir aceitação sobre um sistema de valores. Informa ainda o

autor que “os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas”.

2.2.1 A comunicação nas organizações

Kunsch (2003, p. 70) assevera que o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

Ensina Torquato (1986) que a comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das organizações. É ela que reúne as partes distintas da empresa, proporcionando condições para um trabalho coordenado de suas estruturas, possibilitando o alcance das metas organizacionais programadas.

Torquato (1986) ensina que existem duas categorias que abrigam as comunicações das organizações: a primeira é integrada pelas comunicações que se processam no interior das organizações; a segunda categoria se refere às comunicações externas, recebidas e enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos.

Nessas duas categorias, advêm três sistemas, conforme ensinamento de Torquato (1986): **sistema que agrupa as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas**, sendo responsável pela geração da necessidade de programas de comunicação interna, com a finalidade de fazer a identificação e a integração dos objetivos da organização aos objetivos dos

trabalhadores; **sistema ambiental** que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos; e, **sistema competitivo** que engloba os comportamentos da economia, do mercado e os tipos de relações entre a produção e o consumo.

Também segundo Torquato (1986), a unicidade do discurso organizacional está atrelado aos níveis de análise, quais sejam: **nível intrapessoal**, que estuda o comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes; **nível interpessoal**, que estuda, além das variáveis internas de cada comunicador, as relações existentes entre as pessoas, como os indivíduos se afetam mutuamente, por meio da intercomunicação; **nível organizacional ou grupal**, que estuda as relações entre a organização e os seus grupos e os grupos sociais; e, **nível tecnológico**, cuja preocupação se dirige às linguagens dos canais, a sua especificidade técnica.

Dos níveis apresentados, dois serão estudados com maior profundidade que são o nível organizacional no âmbito interno e o nível interpessoal.

Etzioni (1974) entende que o estudo da comunicação nas organizações é de suma relevância, tendo em vista que o tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controle das organizações requerem uma extensa rede de comunicações, desempenhos e mecanismos especialmente direcionados ao fluxo comunicacional.

Torquato (1986, p. 54) informa que, numa organização, os mecanismos de comunicação se movimentam em três fluxos – descendente, ascendente e lateral ou horizontal – e afirma que a importância dos fluxos de comunicação reside no fato de que “no seu ajustamento” se dá o “equilíbrio do sistema comunicacional”.

Katz e Kahn (1987) classificam a comunicação no **fluxo descendente**, basicamente em cinco tipos, conforme Quadro 2:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO	FINALIDADE
Diretivas específicas de tarefas ou instruções de cargo	As instruções sobre o cargo são realizadas com grande especificidade e comunicadas ao subordinado por meio de ordens diretas de seu superior, de sessões de treinamento, de manuais de treinamento e de instruções escritas. O objetivo desse tipo de comunicação é assegurar o máximo desempenho de cada subordinado em todas as posições na organização. São prioritárias nas organizações industriais, militares e hospitalares.
Informação destinada à produção de compreensão da tarefa e a relação desta com outras tarefas organizacionais ou lógica do cargo	Destina-se a dar ao trabalhador uma compreensão plena de seu cargo e de como ele está relacionado no sistema. A tal tipo de informação é dada pouca atenção no geral.
Informação sobre procedimentos e práticas organizacionais	O subordinado é informado sobre suas obrigações e privilégios como membro do sistema.
Informação de caráter ideológico para inculcar um senso de missão	doutrinação sobre metas
<i>Feedback</i> para o subordinado sobre seu desempenho	Geralmente, tal tipo de informação é negligenciada ou mal executado. Os motivos não são difíceis de serem apontados. O processo de <i>feedback</i> pode ocasionar ressentimento tanto no subordinado como no superior. Ao desejar saber como está se saindo, o subordinado realmente quer saber se seus méritos estão sendo reconhecidos e como poderá desenvolver mais plenamente seus talentos.

Quadro 2 – Classificação da comunicação no fluxo descendente (adaptado de Katz e Kahn, 1987)

Em relação à comunicação no **fluxo ascendente**, Katz e Kahn (1987) declaram que ela assume muitas formas, entretanto, pode ser reduzida ao que a pessoa diz (1) sobre si própria, seu desempenho e seus problemas, (2) sobre os outros e seus problemas, (3) sobre as práticas e as diretrizes organizacionais e (4) sobre e como o que precisa ser feito. O problema básico desse fluxo está na natureza da estrutura administrativa hierárquica. O primeiro objetivo das pessoas que estão em posições executivas ou supervisoras é dirigir, coordenar e controlar as

peças que estão abaixo. Geralmente, tais peças não têm o hábito de ouvir seus subordinados, por sua vez, os subordinados também mais esperam ouvir seus chefes do que serem ouvidos. Também, a informação alimentada linha acima é utilizada com a finalidade de controle. Provavelmente, os chefes não receberão de seus subordinados informações que possam conduzi-los a decisões que os afetem de maneira adversa.

A comunicação no **fluxo horizontal**, ou seja, aquela que ocorre entre pessoas no mesmo nível hierárquico, além de proporcionar coordenação de tarefa, também proporciona suporte emocional e social ao indivíduo. Tal tipo de comunicação implica em um circuito fechado, tendo em vista que satisfaz as necessidades das pessoas dentro sua própria espécie sem necessitar levar em consideração outros níveis da organização. A informação horizontal quando ocorre em níveis diversos da organização constitui uma verdadeira verificação do poder dos líderes. Quanto mais autoritário e hierárquico for o sistema, mais a informação é propriedade secreta de grupos selecionados e tanto mais ela pode ser usada para controle e punição às pessoas de níveis mais baixos (KATZ; KAHN, 1987).

Na visão de Etzioni (1974), os sistemas de comunicação organizacional provêm de dois esquemas: um que distribui as comunicações instrumentais, o outro que transmite as comunicações expressivas. Segundo o autor a comunicação instrumental é responsável pela distribuição da informação e conhecimento e afeta as orientações cognitivas (exemplo: plantas, livros técnicos, diretrizes de especialistas). De outra parte, a comunicação expressiva muda ou reforça atitudes, normas e valores (exemplo: pregação, elogios, expressões de aceitação).

Etzioni (1974) apresenta como a comunicação ocorre nas organizações segundo sua tipologia, conforme demonstrado no Quadro 3:

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	FORMAS DE COMUNICAÇÃO
Organizações coercitivas	Predominância das comunicações instrumentais com o pessoal; há pouca comunicação no sentido ascendente; a comunicação expressiva no sentido descendente é rara, mas no sentido horizontal ela se torna um meio básico para informar e reforçar atitudes desejadas.
Organizações normativas	Predominância da comunicação expressiva. Para o alcance de suas metas, as organizações normativas necessitam manter um fluxo intenso de comunicações expressivas no sentido descendente. As lacunas de comunicação ocorrem com menos frequência em organizações normativas, onde as elites são menos diferenciadas, a alienação é mínima e a concordância entre os participantes de níveis inferiores e representantes é elevada.
Organizações utilitárias	Ênfase nas comunicações instrumentais verticais como condição de produção efetiva. A comunicação expressiva horizontal depende da existência de relacionamentos paralelos dentro da organização e do grau em que os indivíduos são membros das mesmas coletividades externas.

Quadro 3 – A comunicação na tipologia de Etzioni (1974, adaptado pela autora)

A comunicação dentro das organizações também é influenciada por redes de comunicação. Existem dois tipos de redes ou de canais que permeiam o sistema organizacional que são a formal e a informal.

Na **rede formal**, ocorrem “todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático”(TORQUATO, 1986, p. 55). É a comunicação advinda “da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos [...]”, resultando, por exemplo,

nos informes, comunicados, boletins, jornais e quadro de avisos (KUNSCH, 2003, p. 82-84).

A **rede informal** “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos”(TORQUATO, 1986, p. 55).

Segundo Kunsch (2003, p. 83), a rede informal de comunicação “emerge das relações sociais entre as pessoas.” O comportamento dos indivíduos dentro da organização não se atém apenas aos objetivos propostos pela organização, mas também para seus próprios objetivos que nem sempre seguem na mesma direção. E ocorre também que os indivíduos podem não confiar ou não sentir segurança nas redes formais de comunicação, ou as informações dadas pelos canais oficiais podem não satisfazer as curiosidades ou as dúvidas dos trabalhadores. Às organizações cabe reconhecer a rede informal ou ignorá-la com o intuito de desestimulá-la.

Para Kunsch (2003, p. 83-84), o boato ou ruído muitas vezes advém “da ansiedade, da insegurança e da falta de informações”. Segundo a autora:

A comunicação informal tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa.

Argenti (2006) entende que as redes informais de comunicação nas organizações devem ser consideradas como um veículo de comunicação organizacional tanto quanto os boletins internos ou as reuniões com os funcionários. Segundo o autor, estatísticas revelam que mais de 90% das organizações não têm uma política para lidar com as redes informais de comunicação. Conclui que se os funcionários não recebem informações completas ou oportunas das redes formais de comunicação da organização, eles não terão outra opção a não ser confiar uns nos

outros, assim como em fontes externas, com a finalidade de preencher as lacunas existentes.

Quanto mais forte o senso de confiança, compromisso e envolvimento entre líderes e liderados, menos freqüentemente estes recorrerão aos meios informais de comunicação como única forma de expressar sua voz e ouvir a dos companheiros de trabalho (ARGENTI, 2006).

Para atingir seus objetivos, a organização deve buscar a eficácia da comunicação.

2.2.1.1 Eficácia da comunicação nas organizações

A eficácia comunicativa deve ser vista como a potencialidade do emissor de afetar os outros, de forma a fazê-los entender suas intenções e também o potencial deste emissor de ser afetado pelos outros, de maneira que haja vantagem para si e/ou para a organização (TORQUATO, 1986).

Das habilidades de comunicação, duas estão ligadas à área de codificação que são a escrita e a palavra; duas estão na área da decodificação, leitura e a audição, sendo que esta última é essencial tanto para a codificação quanto para a decodificação. Obviamente, que existem outras variáveis que influenciam no processo de comunicação, algumas de natureza psicológica, como atitudes das fontes de comunicação, atitudes consigo mesmas, atitudes para com os receptores, atitudes para com os assuntos (TORQUATO, 1986, p. 39).

O nível de conhecimento das pessoas envolvidas na comunicação também é outra variável, que pode influenciar no sucesso ou no fracasso do ato comunicativo.

Nessa variável estão incluídas as barreiras semânticas, o nível intelectual e cultural, a capacidade de transformação do conteúdo de mensagens numa proposta inteligível (TORQUATO, 1986, p. 39).

O sistema sociocultural constitui também numa importante hipótese que tem influência decisiva na questão da eficiência. Torquato (1986, p. 40) afirma que:

[...] o mundo que permeia as vontades e os discursos propicia climas mais favoráveis ou menos favoráveis à eficiência comunicativa. Assim é impregnada de espírito participativo. Estas qualificam melhor os interlocutores da comunicação, contribuindo para uma *performance* mais adequada.

A escolha de canais adequados também contribui para se atingir níveis de expectativa desejáveis para os atos comunicativos (TORQUATO, 1986).

Também há de se mencionar que “as comunicações altamente empáticas são comunicações eficientes”. A empatia pode ser conceituada como sendo o processo pelo qual um indivíduo chega às expectativas, às antecipações das condições psicológicas de outrem (TORQUATO, 1986, p. 40).

A capacidade de empatia é de vital importância para a compreensão do que as pessoas dizem, sentem ou pensam, ou seja, de se colocar no lugar do outro. Por meio da comunicação o homem melhora sua capacidade de influenciar e de ser influenciado e quando o indivíduo, líder ou liderado, consegue se colocar no lugar do outro, ele tende a não ser tão apressado em seus julgamentos, tende a ser mais generoso (BERLO, 2003).

Ao contrário do que poderia se supor, num mundo de alta tecnologia, o sucesso na comunicação dentro da organização se funda precipuamente nas pessoas, na **comunicação interpessoal** – entre líderes e liderados, entre liderados e seus pares.

2.2.2 A comunicação interpessoal

Thayer (1972, p. 101-103) escreve que “todas as nossas tentativas de modificar a nós mesmos e aos outros se processam na área da comunicação. O comportamento interpessoal é, basicamente, comportamento intercomunicativo.”

A teoria de Thayer (1972, p. 47) parte da premissa de que é sempre “dentro das pessoas que, de fato, o processo comunicativo se efetiva”, ou seja, no nível intrapessoal. Entretanto, ele admite que o relacionamento é condição prévia essencial para que se possa lidar com o comportamento de forma conceitual e por conseqüência de forma comunicativa.

Segundo Thayer (1972, p. 102):

a dinâmica básica de todos os encontros comunicativos humanos deriva da mutualidade (ou da complementaridade ou simbiose) das aptidões para levar em consideração, das suscetibilidades para levar em consideração e das expectativas dominantes de duas pessoas quando se encontram comunicativamente. Na medida em que as necessidades e funções dos seus componentes internos de compreensão e comportamento se “casam”, o sucesso do encontro é grandemente facilitado. Na medida em que haja alguma incompatibilidade, surgirão dificuldades e obstáculos, algumas vezes a ponto de tornar impossível a intercomunicação.

Littlejohn (1988, p. 55) destaca que a comunicação interpessoal é “a mais significativa força aglutinante em sociedade”, consistente em três pressupostos: 1) é necessário haver um ato expressivo por uma pessoa ao menos; 2) o ato expressivo deve ser percebido de forma consciente ou inconsciente por outros; e 3) o originador do ato deve receber reconhecimento de que a comunicação foi recebida. Por meio desse processo, um indivíduo se ajusta aos outros à sua volta.

A comunicação interpessoal promove a interação entre diversos indivíduos ou grupos e envolve as questões de interdependência entre a fonte ou transmissor e o receptor como condição necessária à comunicação humana (BERLO, 2003). Por meio da comunicação interpessoal, os interlocutores participam diretamente dos

problemas, discutem e trocam idéias, tiram conclusões durante a troca de informações (TORQUATO, 1986).

Para Littlejohn (1988, p. 252), “a comunicação interpessoal é um processo de estabelecimento e manutenção de relações”, envolvendo a percepção. Seus padrões são estabelecidos na base de necessidades interpessoais. Envolve a apresentação do “eu” a “outros”, por meio de pistas verbais e não verbais. E uma de suas metas primárias é a maior compreensão entre os comunicadores.

A comunicação pode ser verbal e não verbal, não significando que as duas formas de comunicação ocorram separadamente.

A comunicação verbal é aquela que se vale de palavras ou signos para se efetivar. Por meio dela o homem compreende e domina o mundo que o rodeia, bem como entende os seus semelhantes. A possibilidade garantida pela linguagem verbal, a capacidade de memorizar e de gravar mensagens, de vencer barreiras de tempo e de espaço, “liquidou o nomadismo em que vivia o homem primitivo.” (DORNELLES, 2004 , p. 3).

Chanlat (1996, p. 20-21) declara que “o ser humano é um ser de palavra e de linguagem”. Entretanto, ele deixa bem claro que elas não são as únicas formas de comunicação, pois há também a comunicação não verbal que acompanha sempre a palavra e, em algumas situações, constitui o único meio de comunicação.

Desde o início da civilização, além da palavra, o homem sempre buscou outras formas de expressão, tais como: os desenhos nas grutas, os sinais, os rituais de tribos primitivas ou as formas mais pioneiras da arte contemporânea (BENÍTEZ ,2001).

O homem expressa suas emoções de diversas formas, como por exemplo, por meio dos gestos, da respiração, inflexões e choro. É por meio dos sinais não-verbais que podemos obter muitas informações sobre a forma com que o indivíduo processa seus pensamentos (BENÍTEZ, 2001).

Watzlawick, Beavin e Jackson (2004, p. 57) entendem que, ao invés de comunicação não verbal, deve ser usada a expressão “comunicação analógica”, por entenderem ser esta expressão mais abrangente, e, tal expressão deve abarcar postura, gestos, expressão facial, inflexão de voz, seqüência, ritmo e cadência das próprias palavras, e qualquer outra manifestação não-verbal de que o organismo seja capaz, assim como as pistas comunicacionais infalivelmente presentes em qualquer contexto em que uma interação ocorra. Para os autores, o uso da expressão “comunicação não verbal” freqüentemente restringe a comunicação aos movimentos corporais, apenas, ao comportamento conhecido como cinético.

A comunicação não verbal ou a comunicação analógica “nem sempre possui a clareza das palavras, mas é carregada de significados” (DORNELLES, 2004, p. 3) e “as expressões não verbais não devem ser concebidas apenas como “trama de sustentação da mensagem verbal “essencial”, mas representam partes essenciais da mensagem global” (MALDONATO, 2004, p. 93). Chanlat (1996) advoga que muitas vezes a comunicação não verbal constitui o único meio de comunicação.

Os “elementos não-verbais da comunicação social são responsáveis por cerca de sessenta e cinco por cento do total das mensagens enviadas e recebidas” (RECTOR; TRINTA, 2005, p.21).

Na comunicação interpessoal, é de suma importância buscar conhecer a personalidade, as emoções, a percepção e os valores do outro com o qual se

relaciona, assim como é importante desenvolver habilidades como saber ouvir, dar e receber *feedback* e utilizar linguagem acessível.

O ambiente físico também pode influenciar a comunicação interpessoal.

Desta forma, tais assuntos serão abordados nos subitens a seguir.

2.2.2.1 A importância de levar o outro em consideração

Hersey e Blanchard (1986) advogam que na comunicação o que conta, de fato, são as pessoas. E se há o propósito de entendê-las melhor, é preciso observar o seu comportamento, para assim se chegar a uma compreensão válida dos seus valores e do que este comportamento representa.

Quando se pretende conhecer ou entender o comportamento humano é importante atentar-se para o conceito de **personalidade**.

Segundo Bergamini (2005, p. 103), etimologicamente, o termo *personalidade* tem origem no teatro romano, quando os atores representavam de máscara. Na máscara havia um buraco no lugar da boca, por onde passava a voz, chamado *personare*. Com o passar do tempo, a máscara toda passou a se chamar *persona* e, por extensão, o ator que representava o papel de máscara passou a ser designado dessa forma. Surge então o vocábulo “personalidade” em português, “que tem por função descrever e determinar as características extrínsecas dos indivíduos, ou melhor, aquilo que cada um é. Mais simplesmente ainda: “Aquilo que cada um *mostra ser*””.

Ensina ainda Bergamini (2005, p. 104) que:

A personalidade não constitui um elemento vago, apenas conceituado nos livros. É mais do que isso. Trata-se da maneira de ser das pessoas, dos

seus hábitos motores, das motivações psíquicas e, conseqüentemente, dos tipos de relacionamento interpessoal que com elas se mantêm.

Bergamini (2005) afirma que as pessoas apresentam diferenças individuais de desempenho no trabalho, por dois motivos importantes: 1) as pessoas nasceram diferentes, pois cada ser humano traz consigo o seu código genético com a programação de suas características pelo resto de sua vida; e, 2) as experiências de cada individuo são únicas em todas as fases de sua vida (infância, adolescência e fase adulta), o que influencia de maneira determinante e o faz único. Pode-se afirmar então que as diferenças individuais de personalidade são de várias origens – física, psicológica, social e cultural, por exemplo.

Para Bergamini (2005, p. 105), as diferenças individuais representam ao mesmo tempo um benefício e um grande desafio às estratégias das organizações e podem, inclusive, tornar-se num grande causador de problemas se não levadas em conta. Como as pessoas são diferentes, elas não devem ser tratadas da mesma forma, “[...] cada pessoa merece um tratamento individualizado para sentir-se mais confortável dentro da sua própria personalidade. Isso lhe assegura consolidar sua verdadeira auto-imagem [...].”

As **emoções** constituem outro elemento importante para a comunicação. Bergamini (2005, p. 117) entende que as emoções constituem um aspecto subjetivo da personalidade de cada um, caracterizando-se “como uma função psíquica de difícil acesso, uma vez que não é possível estudá-la de maneira direta.”

Para Whittaker (1977, p. 177), a vida sem emoção seria sem graça e sem cor, pois “os aspectos emocionais da vida estão muito intimamente ligados ao valor e significado da própria vida.” Também Weiten (2002, p. 294) afirma que “as

experiências mais profundas e importantes da vida são repletas de emoções. [...] de certa forma, as emoções situam-se no âmago da saúde mental.”

A forma de se manifestar as emoções varia de pessoa para pessoa e é também dependente da cultura do indivíduo. A cultura também influencia a forma como cada pessoa interpreta as emoções do outro.

Whittaker (1977) observa que as emoções refletem-se tanto no comportamento quanto na experiência subjetiva, estando ambos interligados. Continua o autor ponderando que as emoções variam em intensidade desde estados leves, como variações ligeiras do humor, a paixões intensas que perturbam e desorganizam o comportamento.

Weiten (2002, p. 294) ensina que “as emoções são sentimentos internos potencialmente intensos que às vezes parecem ter vida própria.” E embora se possa tentar controlá-las, as pessoas não têm o poder de ligá-las e desligá-las no momento em que desejarem.

Adler (2002) pontua que ocultar emoções pode ser pessoalmente frustrante e pode impedir o crescimento e prosperidade dos relacionamentos. Embora sentir e demonstrar muitas emoções aumente a qualidade dos relacionamentos interpessoais, nem todos os sentimentos são benéficos, como por exemplo, a raiva, a depressão, o terror e o ciúme pouco fazem para ajudar o indivíduo a se sentir melhor ou para aprofundar seus relacionamentos.

As emoções podem facilitar para a construção de um relacionamento eficaz como podem impedi-lo. A diferença entre as emoções “facilitantes” e as “debilitantes” reside na sua intensidade ou na sua duração. (ADLER, 2002).

Na concepção de Bergamini (2005, p. 120), “o amadurecimento emocional não é fácil de ser atingido, uma vez que ele pressupõe que a pessoa aprenda e capitalize suas experiências sobre vivências anteriores, isto é, possa evoluir à medida que os anos passam.”

Também a **percepção** está intimamente ligada à comunicação, aliás, afirma Bordenave (1984, p. 16) que a percepção é o primeiro passo da comunicação e “é um fenômeno de informação sobre o meio ambiente”.

Afirma Parry (1972, p. 38) que “as coisas parecem o que parecem não só porque são o que são, mas também porque os seres humanos são o que são, sendo a percepção uma espécie de transação entre o homem e o objeto.” Continua o autor refletindo que “o ato de perceber representa o elo fundamental entre a pessoa e o meio, é, assim, o componente básico da experiência humana.”

Bordenave (1984) pontua que não é possível duas pessoas perceberem a realidade exatamente da mesma forma, pois cada indivíduo tem sua própria dinâmica mental e cada pessoa tem repertórios diferentes de experiências, conhecimentos, crenças, valores, atitudes e signos. Além do que cada pessoa tem habilidade perceptiva diferente – uma pessoa pode enxergar melhor que a outra, já a outra pode ouvir melhor que a primeira e assim por diante.

Os líderes precisam sempre ter em mente que os liderados reagem segundo suas percepções e não necessariamente à realidade. Os liderados “organizam e interpretam o que vêem; e isso se torna sua realidade” (ROBBINS, 2002, p.322), portanto, os líderes precisam conhecer as expectativas que os liderados alimentam quanto ao modo como eles (líderes) devem comportar-se em certas situações (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Assinala-se que não é necessário que líderes e liderados tenham estilos semelhantes. “As pessoas não precisam ter personalidades iguais para serem compatíveis. O que é necessário é que compartilhem as percepções dos seus papéis e tenham objetivos e metas comuns.” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 176)

As diferenças de percepção não são sempre fontes de prejuízo para os relacionamentos, ao contrário, muitas vezes podem estreitar relacionamentos. Adler (2002, p. 42), com propriedade, pontua que “ao ver o mundo através dos olhos de outra pessoa”, o indivíduo “adquire percepções diferentes – e muitas vezes mais valiosas – do que aquelas que se originam em suas próprias experiências.”

O homem é influenciado por “fatores ambientais, como seu grupo de referência, seu papel, sua interação com os outros na organização, seu ambiente organizacional e social, e seus antecedentes culturais.” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986, p. 471). Sendo assim, há vários fatores que “atuam para moldar e às vezes distorcer a percepção”. Tais fatores “podem residir no *observador* (em relação ao objeto), ou *alvo* da percepção, ou no contexto da *situação* na qual se dá a percepção.” (ROBBINS, 2002, p. 319).

Segundo Adler (2002), cada pessoa percebe o mundo de uma forma única, por causa, primeiramente, de fatores fisiológicos, tais como: sentidos, idade, saúde, fadiga, fome, ciclos biológicos. Há também as diferenças culturais, pois cada cultura tem sua própria forma de ver o mundo, seu modo de encarar a vida. Além de diferenças de idiomas, há diferenças nos comportamentos não-verbais. Um mesmo gesto ou gestos semelhantes podem significar mensagens diferentes, o que se pode chamar de ou “polissemia gestual” (RECTOR; TRINTA, 1985, p. 22). Há também os papéis sociais, ou seja, desde o seu nascimento o indivíduo aprende indiretamente

os papéis que irá desempenhar pela vida afora, como os papéis relacionados ao gênero (masculino e feminino), à ocupação (tipo de trabalho).

O conhecimento e a compreensão dos **valores** dos indivíduos na organização são de suma importância, uma vez que disso pode se compreender o desejo das pessoas trabalharem juntas e de perseguirem objetivos comuns, a maneira de se conduzir as pessoas a trabalharem em equipe, a maneira de se promover a satisfação do empregado e o alcance de suas metas pessoais, a maneira de se estimular o comprometimento dos empregados (TAMAYO, 2005), e a forma como os líderes e liderados devem se relacionar e se comunicar.

Segundo Tamayo (2005, p. 17), o estudo dos valores dos indivíduos tem sido tema de interesse de diversas áreas do conhecimento, como na Filosofia, na Antropologia e na Sociologia. Cada uma dessas áreas enfoca o assunto sobre um prisma diferente, mas não menos fascinante. Na área da Filosofia, os valores buscam a definição do Bom ou do Belo; na Antropologia, busca-se compreender os valores que são importantes na cultura; e, na Sociologia, os valores são estudados, a fim de fundamentar a sociedade e justificar as suas ações.

Na área de Psicologia, o estudo dos valores humanos, na concepção de Tamayo (2005, p. 17), “visa identificar quais os valores importantes a partir do indivíduo. Ela visa identificar quais os valores importantes para as pessoas sem fazer prescrições.” O intuito do estudo é a identificação de “um conjunto de valores que estejam presentes para as pessoas das mais diversas culturas”, não tendo a intenção de apontar ou definir quais são os valores que são preferidos ou corretos.

Entende o autor que os valores têm o condão de favorecer “o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis, aumentam a flexibilidade do

indivíduo para enfrentar ambientes novos, sem a necessidade de especificar uma resposta comportamental para cada situação” (TAMAYO, 2005, p. 160).

Os valores tendem a formar a base do caráter de uma pessoa, refletindo as coisas que realmente são importantes na vida, e básicas para alguém como pessoa (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 70). Eles influenciam as pessoas na escolha dos comportamentos cotidianos de forma consciente ou inconsciente. Eles implicam numa preferência, numa distinção entre o que é e o que não é importante para o indivíduo, e o que é secundário (TAMAYO, 2005).

Tamayo (2005, p. 162) destaca que o paralelismo entre valores pessoais – que são representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação – e valores organizacionais – que podem ser definidas como exigências organizacionais - faz inferir que as duas categorias se referem a metas comuns, “perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa.

2.2.2.2 A importância de saber ouvir

Muitos dos problemas de comunicação ocorridos nas organizações estão relacionados ao ato de ouvir.

Sem dúvida, aprender a ouvir é uma das maiores dificuldades enfrentada pelo homem, seja em sua vida pessoal, seja na vida organizacional. Sendo assim, a assertiva de Vigneron (1996, p. 44) de que “a maior dificuldade na comunicação não é dizer, mas ser ouvido” parece bem apropriada.

O ato de ouvir não é um ato passivo, requer atividade mental e física.

Ouvir é mais que captar as vibrações sonoras, é compreender aquilo que se escuta. Ouvir demanda prestar atenção, interpretar e lembrar-se de estímulos sonoros (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) informa que uma pessoa normal fala a um ritmo de 125 a 200 palavras por minuto e um ouvinte comum consegue absorver até 400 palavras, ou seja, tal diferença deixa muito tempo para que a mente fique ociosa e tenda a divagar enquanto escuta. Um ouvinte ativo tenta preencher esse tempo ocioso, concentrando-se intensamente no que o orador está dizendo e tentando ignorar os muitos pensamentos que insistem em criar distrações. O ouvinte ativo busca compreender mais aquilo que o orador pretende comunicar do aquilo que deseja entender. Demonstra aceitação do que está sendo dito e ouve com empatia, sem julgar o conteúdo. Assume a responsabilidade pela integridade da informação, fazendo todo o necessário para captar plenamente o significado que o orador pretende dar à comunicação.

Robbins (2002) sugere oito comportamentos que estão associados a uma audição ativa eficaz. São eles: olhar nos olhos do receptor quando se está falando; mostrar interesse naquilo que está sendo dito, através de sinais não-verbais, como acenos afirmativos com a cabeça e expressões faciais apropriadas; evitar ações ou gestos que demonstrem que a atenção está em outro lugar; analisar o que está sendo dito e fazer perguntas; reafirmar com suas próprias palavras o que foi dito pelo emissor; deixar que o emissor conclua seu pensamento sem interrompê-lo; ouvir o que os outros têm a dizer, ao invés de querer apenas enunciar suas próprias idéias; e, alternar-se suavemente nos papéis de orador e de ouvinte – sob a

perspectiva da audição, isto quer dizer que há necessidade de se concentrar no que o orador tem a dizer ao invés de pensar no que irá dizer quando tiver uma chance.

Para se liderar com sucesso, além de utilizar a comunicação, é necessário bem ouvir, pois os líderes que possuem tal atitude demonstram respeito pelo outro e estimulam o hábito da conversação, compreendendo com maior efetividade o que os subordinados estão querendo dizer (BENÍTEZ, 2001).

Argenti (2006) declara também que os líderes precisam ter em mente que, além de fornecerem informações a seus subordinados, eles precisam saber ouvir. Se isto ocorrer, os subordinados provavelmente se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da organização e serão capazes de levar adiante as metas organizacionais.

A comunicação só ocorre de fato quando a mensagem enviada pelo emissor é compreendida pelo receptor (HAEUSER; PRESTON, 2005), portanto, um dos componentes que auxiliam para a compreensão é a linguagem utilizada.

2.2.2.3 Utilização de uma linguagem acessível

A vida cotidiana é sobretudo a vida com a linguagem, sendo que por meio dela, os indivíduos interagem com seus semelhantes. Sendo assim, a compreensão da linguagem é de suma importância para que o indivíduo compreenda a realidade da vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 1983)

A linguagem é um fato tão comum, tão evidente, que se chega a pensar que nada há a dizer sobre ela; ou acredita-se que se conhece tudo sobre o assunto

(GIRIN, 1996), entretanto, o conhecimento aprofundado da linguagem nos remete a um exercício enriquecedor do processo da comunicação (AGUIAR, 2004).

Na visão de Aguiar (2004, p. 39), a linguagem nasce da necessidade humana de comunicação. Desde os tempos mais primitivos, o homem sempre viveu em grupo e tem necessidade de interagir com seus pares, a fim de garantir a sua subsistência e a continuação da espécie. Disso decorre o fato de a linguagem ter um cunho eminentemente social e ser considerada eficiente quando permite que emissor e receptor troquem mensagens entre si, mesmo que entre eles haja um hiato histórico e geográfico. Para que isso ocorra, a sociedade sempre providencia formas de comunicação “que dêem conta de todas as situações vivenciadas por seus membros, o que resulta numa multiplicidade de linguagens verbais e não verbais.”

A linguagem não é apenas um instrumento para auxiliar na compreensão dos comunicadores. As palavras usadas podem moldar as percepções do indivíduo ao mundo à sua volta e refletir as atitudes que se tem em relação aos outros (ADLER, 2002). Na mesma linha, Parry (1972, p. 65), ironicamente, destaca que “as palavras não são diabretes com zarabatanas e dardos envenenados, mas instrumentos de pensamento e de expressão, que podem ser bem ou mal usados, de acordo com a percepção de quem os usa.”

Segundo Parry (1972, p. 19, 24), “as palavras escondem muito mais do que revelam, e que toda experiência é essencialmente privada e intransmissível.” As palavras são usadas com o propósito de induzir em erro, com a finalidade de “conquistar simpatias, para açular o antagonismo, para sujeitar o ouvinte ao propósito do locutor. Não seria difícil defender a tese de que a comunicação é mais

uma arma de ataque do que um meio de intercâmbio.” Em sua visão, “a linguagem não pode ser considerada fechada, pois o seu vocabulário não é finito e a aplicação das palavras muda continuamente.”

Na comunicação humana, são registrados inúmeros casos de insucessos não em razão de o emissor ser incapaz de expressar a mensagem ou em razão de o receptor não ser capaz de interpretá-la como era a intenção do emissor. Muitas vezes, as razões dos insucessos têm relação com a semântica, ou seja, com o significado, freqüentemente as suas causas estão muito mais relacionadas com a constituição e a situação psicológicas de uma das partes, ou de ambas (PARRY, 1972).

Não cabe à linguagem toda a responsabilidade pelos insucessos comunicacionais, é preciso sempre se ter em mira que “a linguagem é uma invenção humana e, se ela desencaminha os seres humanos, isto só acontece porque eles lhe deram a capacidade de fazê-lo” (PARRY, 1972, p. 30).

Destaca ainda Parry (1972, p. 68) que “o propósito da linguagem é sublinhar o imutável apondo rótulos a elementos persistentes ou interativos; usando rótulos sistemáticos em relação a pessoas ou objetos, reforçamos a crença na identidade deles.” Não há grande risco de confusão quando se tem em mente pessoas ou objetos únicos, como exemplo, pode-se dizer que dificilmente alguém irá aplicar as palavras “minha mãe” a alguém que realmente não seja a pessoa correta. Entretanto, quando se aplica as palavras a idéias e processos gerais, corre-se o risco de confusão.

A linguagem não está relacionada apenas à comunicação, pelo menos não somente à comunicação de fatos observados. Há um segundo papel que tem a ver

com a expressão, sendo neste papel que “a linguagem influi em nosso pensamento e na nossa percepção” (PARRY, 1972, p. 70).

Tendo em vista que um dos objetivos da comunicação é a clareza, o emissor deve atentar que é necessário o desenvolvimento de habilidades de linguagem que tornem suas idéias acessíveis para o receptor ou receptores.

2.2.2.4 A importância do *feedback*

O *feedback* determina o ciclo da comunicação. A retroalimentação recebida dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados.

Isto é confirmado por Davis e Newstron (2001) quando informam que a comunicação de duas vias, que só é possível por meio do *feedback*, tem um sentido de ida e volta similar ao observado em uma quadra de tênis.

Na comunicação de duas vias, o locutor envia a mensagem e o receptor a devolve ao locutor. O resultado é um desenvolvimento da situação de jogada por jogada, na qual o locutor pode (e deve) ajustar a próxima mensagem para adequá-la às respostas anteriores do receptor (DAVIS; NEWSTRON, 2001).

Os emissores necessitam do *feedback* – o último passo – porque ele lhes diz se a mensagem foi recebida, devidamente decodificada, aceita e utilizada. Quando ocorrer a comunicação de duas vias, ambas as partes envolvidas ficam mais satisfeitas, evita-se a frustração e a precisão no trabalho melhora muito (DAVIS; NEWSTRON, 2001).

Observa Benítez (2001) que quanto maior for o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, porque permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas.

Muitas vezes, não saber criticar de forma construtiva ou não saber receber críticas influencia no baixo desempenho do trabalhador.

Um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe *feedback*, pois cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos (TORQUATO, 1986).

Enuncia Moscovici (2003) que para ser um processo realmente útil o *feedback* precisa ser: **descritivo** – deve haver relato de um fato, não julgamento, evitando deste modo uma reação defensiva do receptor; **específico** – indicar especificamente o comportamento que deve ser observado; **compatível** com as necessidades do comunicador e do receptor; **dirigido** – deve se pontuar comportamentos possíveis de serem modificados, caso contrário, pode gerar uma sensação de frustração no receptor; **solicitado** – é muito mais conveniente quando o receptor formula perguntas que possam ser respondidas por outros observadores; **oportuno** – quanto mais imediato for o *feedback* da ocorrência do evento, mais útil ele será; e, **esclarecido** – com o intuito de que seja assegurada a perfeita compreensão do que o emissor quis dizer.

Porém, Moscovici (2003) afirma que na prática estes preceitos, muito embora sejam compreendidos e intelectualmente aceitos, são difíceis de serem seguidos, tanto no que se refere ao processo de “dar” quanto de “receber” *feedback*, o que é comprovado pelos freqüentes casos de insucessos na comunicação.

As questões de imagem, de status, do medo de estar perdendo a independência ou ter de mudar são os principais entraves no caso de “receber *feedback*”. Já em relação a “dar *feedback*”, há a necessidade de se demonstrar inteligência e habilidade, em detrimento da preocupação com a utilidade do *feedback* para o receptores e seus objetivos; o medo das possíveis reações do outro ou o temor de ser mal interpretado, constituem as maiores dificuldades. Outro fator relevante é o fato da pessoa a qual se destina o *feedback* não estar preparada psicologicamente para recebê-lo, ou não o deseje nem sinta a sua necessidade (MOSCOVICI, 2003).

Para a superação de tais dificuldades, Moscovici (2003) sugere: o estabelecimento de uma relação de confiança recíproca que diminua as barreiras entre o emissor e o receptor; o reconhecimento de que o *feedback* é um processo de exame conjunto; a aprendizagem de saber ouvir e receber *feedback* sem reações emocionais intensas; e, a aprendizagem de dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

Todos os indivíduos precisam tanto do *feedback* positivo quanto do negativo. É necessário saber o que se está fazendo inadequadamente, como o que se está fazendo com correção, de maneira a ter a oportunidade de corrigir os erros e prosseguir nos acertos (MOSCOVICI, 2003).

Também não se pode olvidar que “os dados subjetivos referentes a sentimentos e emoções também são importantes no processo de *feedback*”, pois eles podem justificar comportamentos, tanto dos emissores quanto dos receptores (MOSCOVICI, 2003, p. 57).

2.2.2.5 A influência do ambiente físico na comunicação

Parry (1972, p. 70) adverte que “o meio, o mundo externo, é concebível sem o homem; o homem não é concebível sem o meio.”

Todo comportamento humano ocorre em interação com o ambiente, ou seja, tanto o ambiente influencia o comportamento, como o comportamento influencia o ambiente (GÜNTHER; ROZESTRATEN, 1993).

Graça (2004, p. 1) corrobora o acima exposto quando declara que “a influência do ambiente físico sobre os indivíduos é extremamente forte e relevante, principalmente, por se tratar de um sentimento, muitas vezes não percebido conscientemente”. Na concepção do autor, as organizações possuem um poderoso instrumento que pode ser utilizado para fortalecimento de sua imagem, bem como para reforçar comportamentos esperados de seus colaboradores.

O ambiente físico não deve ser considerado apenas como um pano de fundo para as ações das pessoas, pois, segundo a Psicologia Ambiental, cujo objeto de estudo é justamente o interrelacionamento entre o comportamento e o ambiente físico, ele “é dotado de características que o tornam um personagem decisivo no comportamento das pessoas e na execução das tarefas” (GRAÇA, 2004, p. 2).

Knapp (1999, p. 25) também partilha da idéia de que o ambiente físico tem o poder de afetar o humor, o estado emocional, as ações, podendo influenciar no resultado do relacionamento interpessoal e também na comunicação.

A comunicação ocorre desde o momento em que se ingressa na organização: da recepção à direção, incluindo o ambiente físico (SCROFERNEKER, 1999), como o mobiliário, estilo arquitetônico, decoração de interiores, condições de iluminação,

cores, ruídos, temperatura (KNAPP, 1999), que refletem o funcionamento da empresa, seus valores e regras (FISCHER, 1994).

2.3 A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E A LIDERANÇA EFICAZ

Os líderes desempenham um papel decisivo em todo o processo de ajustamento humano dos seus seguidores. Têm como incumbência precípua influenciar seus seguidores e estes têm de consentir no processo de influência (BERGAMINI, 2002).

Fiedler e Chemers (1981, p. 58) destacam que a “relação interpessoal entre o líder e os outros membros de seu grupo será, talvez, a variável isolada mais importante a determinar o poder e a influência do primeiro.”

Para ser um líder, é preciso o desenvolvimento de atitudes e habilidades que ajudem a conduzir pessoas, visando acertadamente a tomada de decisões e ações. Só ter inteligência não é suficiente, é necessária a combinação com outras habilidades pessoais, como entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade de inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegar, controle emocional, autenticidade, buscar compreender a natureza humana, respeito pelas pessoas, habilidade de propor e estimular idéias (LEVEK; MALSCHITZKY, 2007).

A habilidade de comunicação determina o sucesso ou fracasso da liderança. A comunicação estabelecida de forma eficaz, com transparência e emitida de forma clara para a equipe, traz conseqüências positivas para a experiência de liderança, configurando como “ponto forte”. Entretanto, “se existe dificuldade em expressar-se ou falta de clareza nas colocações, experiência de liderança estará fadada ao

insucesso, caracterizando um ponto fraco.” Uma comunicação eficaz é responsável por um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, gerando um clima de confiança e credibilidade (SIMÕES; FÁVERO, 2003, p. 570).

O processo de comunicação possibilita a troca de idéia pelo qual “o líder cria uma visão e os colaboradores desenvolvem e compartilham idéias sobre a melhor forma de efetivá-la”. Embora o acesso e disponibilidade à tecnologia ajudem a criar ambientes mais atualizados e competitivos, é a forma como as pessoas se relacionam que é indispensável para a existência da convivência interpessoal (LEVEK; MALSCHITZKY, 2007, p. 39).

Levek e Malschitzky (2007, p. 39) destacam que:

A comunicação interpessoal depende da atuação direta das pessoas com as pessoas. Por isso os líderes precisam fomentar a volta dos colaboradores satisfeitos, inspirando ao pessoal confiança, respeito e espírito de equipe, sendo receptivos e levando adiante as melhores idéias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objetivos.

2.3.1 Conceituando liderança

Fiedler e Chemers (1981, p. 14) informam que “a questão de liderança tem certa aura de magia e encantamento” que a tornou um assunto importante em diversas áreas do conhecimento. Ainda para os autores, “o problema de levar as pessoas a cooperarem numa tarefa com vistas a um objetivo comum sempre se constituiu em grande dificuldade para o gênero humano.”

Katz e Kahn (1987) declaram que, na descrição de organizações, nenhuma palavra é mais usada do que liderança, e, possivelmente, nenhuma é usada com mais variedade de acepções.

O termo liderança é algumas vezes empregado como se fosse um atributo de personalidade, outras vezes como se fosse característica de certas posições e, outras vezes ainda, como atributo de comportamento. Esta última aceção, para os autores, oferece mais vantagem conceitual e, então, definem liderança como “qualquer ato de influência em matéria de pertinência organizacional.” Tal definição inclui muitos atos de rotina supervisora, entretanto, a essência da liderança tem a ver com àquele “incremento influenciador que vai além da rotina e faz uso das bases de poder além daquelas que não organizacionalmente decretadas”, incluindo-se o poder referente, que depende da apreciação pessoal entre líder e seguidor, e o poder do saber, que é dependente do conhecimento e da capacidade do líder. Em contrapartida a estes, há também o poder de recompensa e punição e a autoridade legítima (KATZ; KAHN, 1987, p. 359)

Jesuíno (2004) afirma que apesar de haver inúmeras definições de liderança, existem características mínimas do conceito. Para o estudo da liderança, segundo o autor, trabalha-se em duas vertentes, o papel do líder e o que é liderança. Ressalta também a importância de relacionar os conceitos de liderança com os conceitos de poder e de autoridade.

Segundo Weber (1947 apud JESUÍNO, 2004), autoridade é o poder legítimo, reconhecido por aqueles que estão sob esta autoridade; o poder é a possibilidade de alguém, dentro de uma relação social estar em posição de realizar a sua própria vontade a despeito da resistência; e liderança é a possibilidade de uma ordem ser obedecida automaticamente por parte de um determinado grupo de pessoas. No pensamento de Weber, a autoridade é uma liderança legítima, não o poder, ou seja,

a liderança está relacionada mais diretamente com a autoridade do que com o poder.

Jesuíno (2004) pontua que Weber distingue autoridade no sentido de estrutura psicológica: autoridade racional-legal, autoridade tradicional e autoridade carismática.

Weber (1973, p. 18-26) declara que só é possível basear a crença na autoridade legítima em três bases inequívocas. A primeira delas é de que a **autoridade legal baseia-se na promulgação**, ou seja, a obediência é devida a regras e regulamentos legais e não a alguém pessoalmente. As regras e regulamentos legais preceituam a quem e a que regra deve ser obedecida. A pessoa que é investida de autoridade dá ordens, obedecendo a uma regra, ou seja, a uma lei, a regras, a regulamentos. A burocracia, tecnicamente, representa o aspecto mais puro de autoridade legal.

A segunda base é de que a **autoridade tradicional baseia-se na crença da santidade da ordem social e de suas prerrogativas**, ou seja, baseia-se na devoção. O seu aspecto puro é a sociedade patriarcal (WEBER, 1973, p. 18-26).

E, por último, a **autoridade carismática baseia-se na devoção afetiva e pessoal dos seguidores do “senhor” e no carisma**. A obediência é devida unicamente ao líder como pessoa, em razão de suas qualidades incomuns, e não em razão da posição ou dignidade tradicional de que esteja investido. A obediência perdurará enquanto seus seguidores reconhecerem nele tais qualidades, ou seja, enquanto seu carisma for provado por meio de fatos (WEBER, 1973, p. 18-26).

Segundo Weber (1973), o processo de liderança estaria associado principalmente ao carisma, ou seja, às características psicológicas do líder e de seus

seguidores. O carisma advém das necessidades emocionais dos indivíduos e dos acontecimentos dramáticos associados ao exercício da liderança (KATZ; KAHN, 1987).

Para Jesuíno (2004) o que distinguiria fundamentalmente a liderança do poder seria o fato de que por meio do poder se visa a realização de objetivos próprios, já por meio da liderança toda e qualquer mobilização de recursos para a realização dos objetivos dos sujeitos é realizada tendo em vista os objetivos dos seguidores.

O conceito de liderança pressupõe o consentimento dos liderados, explicitamente ou não, na relação de influência. Os liderados delegam ao líder de forma voluntária seu direito de tomar decisões de maneira independente. Assim, a interação entre líder e liderados “envolve certo tipo de intercâmbio psicológico ou econômico” (FIEDLER; CHEMERS, 1981, p. 4).

Para Bowditch e Buono (2002, p. 118), assim como para Fiedler e Chemers (1981), o que não pode ser esquecido é que:

(1) a liderança é uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual); (2) a liderança não ocorre no isolamento (ou seja, não há líderes sem seguidores).

Hersey e Blanchard (1986, p. 4) entendem que “a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade.” Ela pode ser exercida tanto visando objetivos pessoais ou de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos da organização.

Limongi-França (2002, p. 259) declara que “a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”. Segundo a autora, o

núcleo desse processo é composto por quatro elementos: líder ou líderes, liderados, um fato e um momento social.

Hampton (1999, p. 386) conceitua liderança como o processo interpessoal, pelo qual os líderes buscam influenciar os liderados a realizar os objetivos de trabalho estabelecidos. Diferentemente de outros processos administrativos, como o planejamento, a organização e o controle, que são impessoais, podendo um gerente executá-los sozinho, a liderança só se realiza em interação. O autor crê que se “possa definir a liderança como sendo formada em muitos padrões de atividade administrativa num processo de contatar e comunicar com os subordinados (ou terceiros, aliás) a fim de influenciá-los na realização do trabalho.”

A definição de liderança de Hampton (1999) se assemelha à de Tannenbaun, Weschler e Massarik (1972, p. 114 apud PEREIRA et al, 2004) em que a liderança é:

a influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. Sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

A ênfase dada aos relacionamentos interpessoais estimulou muitos dos estudos sobre liderança (PEREIRA et al, 2004).

2.3.2 Os estudos sobre liderança

O estudo da liderança não ocorreu de forma linear, pois diferentes pesquisadores deram ênfases diferentes ao conceito em momentos concomitantes, conforme relata Torres (2005).

Bowditch e Buono (2002) asseveram que boa parte das pesquisas sobre a liderança podem ser agrupadas basicamente em três categorias básicas: a

abordagem de traços, a perspectiva comportamental ou funcional, e a visão situacional ou contingencial.

Estudos recentes acrescentam às abordagens acima mencionadas as teorias da atribuição e as lideranças carismática, transformacional e transacional.

As primeiras abordagens sobre liderança se ativeram às características e aos atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, que pareciam diferenciar os líderes dos seguidores. Tal teoria supôs que os líderes são bem diferentes das pessoas comuns, quer fisicamente quer em relação à personalidade ou em relação a certas características culturais (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Os estudos que deram origem a Teoria dos Traços foram criticados por não levarem em consideração o comportamento do líder em si, mas apenas seus traços de personalidade. Tais estudos se mostraram prescritivos e simplistas, posto sugerirem que se poderia investigar os traços de personalidade dos indivíduos a fim de adequá-los aos traços esperados de um líder (TORRES, 2005). Nesse caso, a crença no potencial humano para o desenvolvimento não existia (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

A abordagem de Traços predominou entre 1920 e 1950, e seu sucesso, nesse período, deu-se muito em razão da contribuição dada pelas pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Outros estudos sobre liderança, como os conduzidos na Universidade Estadual de Ohio ou na Universidade de Michigan, enfocaram os diversos padrões ou estilos comportamentais que os líderes apresentam no trabalho. A ênfase deixou de ser no que o *líder é* e passou a ser no que *o líder faz* (TORRES, 2005).

Na Teoria dos Traços, a liderança é nata, já nas teorias comportamentais a liderança pode ser aprendida e desenvolvida (TORRES, 2005). Para isso, há necessidade de estudo e de construção das formas de exercício de poder, “baseadas nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 263).

Entretanto, tanto as teorias de traços como as comportamentais ou funcionais não foram bem sucedidas por não terem investigado os fatores situacionais que contribuem na determinação do sucesso de um líder. Observar apenas as características pessoais ou saber o que fazer no trabalho não traduz, necessariamente, a eficácia de um líder. É necessário que os líderes saibam como adaptar os seus comportamentos e características à situação e ao contexto (TORRES, 2005).

À medida que os pesquisadores continuaram a explorar a liderança em ambientes organizacionais diferentes, observou-se que em algumas circunstâncias determinado comportamento do líder era mais eficaz que outro. Em determinadas situações, um líder com estilo autocrático conseguia que seus subordinados produzissem mais. Em outras situações, um líder com estilo democrático era mais eficaz. Dessas observações, foram desenvolvidas as teorias contingenciais ou situacionais (BOWDITCH; BUONO, 2002), em que a liderança é um processo dependente do líder, dos seguidores e da situação, conjuntamente (LIMONGI-FRANÇA, 2002). Dentre estas teorias, podem ser destacadas: a Teoria Contingencial de Fiedler, a Teoria de Caminho-Meta de House, o modelo do estilo Líder-Participação de Vroom e Yetton, a Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

A **Teoria Contingencial de Fiedler** propõe que a liderança eficaz é baseada no grau de ajuste no grau de ajuste entre o estilo do líder e a influência que ele exerce sobre o grupo em uma situação específica. Segundo essa teoria, há três variáveis situacionais básicas que têm influência na favorabilidade de uma situação para um líder: a) relações entre líder e membros do grupo, ou seja, o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito; b) estrutura da tarefa, ou até que ponto a tarefa do grupo está definida; e c) posição de poder do líder, ou o grau de poder e influência que um líder tem sobre seus liderados (BOWDITCH; BUONO, 2002).

A **Teoria de Caminho-Meta de House** defende que um líder freqüentemente irá tentar esclarecer os meios por um fim específico para aumentar a motivação na busca de um objetivo importante e atingível. Se, por ventura, o caminho para aquela meta já estiver claro, qualquer esclarecimento adicional será visto como redundante pelos subordinados, e a satisfação com o líder decrescerá (BOWDITCH; BUONO, 2002).

O **Modelo do Estilo Líder-Participação de Vroom e Yetton** enfoca o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisões. Tal modelo procura delinear uma maneira racional de se decidir quanto à forma e a intensidade da participação na tomada de decisões que deveriam prevalecer em diversas situações (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Com base nesta abordagem, há cinco estilos básicos de liderança decisória, que vão desde o altamente autocrático, passando pelo consultivo, e indo até o orientado para o grupo. O modelo pressupõe que qualquer um desses estilos pode ser apropriado conforme a situação (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Na **Teoria de Liderança Situacional** de Hersey e Blanchard, o comportamento do líder depende do grau de maturidade de seus liderados.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), a teoria da atribuição sobrepõe a característica tradicional, comportamental e a de contingência situacional, ressaltando a importância dos aspectos simbólicos da liderança. Esses aspectos simbólicos constituem elementos importantes na nova liderança: carismática, visionária, transformacional e transacional.

A liderança carismática está relacionada ao carisma, palavra de origem grega que significa inspiração divina. Entre as características do líder carismático, está a confiança nos seguidores e a similitude de crenças. Os seguidores demonstram ter aceitação incondicional do líderes, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão proposta pelos líderes, bem como alto grau de desempenho e crença na capacidade de contribuição (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Líderes e liderados, na liderança transformacional, elevam um ao outro a patamares mais altos de moralidade e motivação, aumentando o nível de conscientização e envolvimento. O líder, além do carisma, consegue despertar fortes emoções e mudanças, e os valores são compartilhados na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Na liderança transacional, o processo ocorre com transações mutuamente gratificantes entre líderes e liderados em determinado contexto situacional. O líder transacional guia seus liderados em direção das metas a serem atingidas e esclarece as exigências de papel e da tarefa (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Optou-se por dar maior ênfase à Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, tendo em vista que, na opinião da pesquisadora, ela melhor se aplica aos estilos de liderança e aos liderados existentes na organização estudada.

2.3.3 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um **modelo situacional** de análise da liderança, enfocando três fatores básicos: a quantidade de comportamento orientado para o trabalho (orientação e direção) de um líder; a quantidade de comportamento voltado para os relacionamentos (apoio sócio-emocional) que um líder oferece; e o nível de disposição que os membros da organização demonstram ao realizar uma certa tarefa, função ou objetivo. A ênfase desse modelo recai sobre o comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

Os liderados, tanto individualmente como em grupo, são de suma importância em qualquer processo de liderança, tendo em vista que são eles que determinam o poder pessoal que o líder terá (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Fazem parte essencial do conceito de liderança proposto por esta teoria os dois tipos de comportamento, tarefa e relacionamento, que podem ser conceituados da seguinte forma, segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 120):

Comportamento de tarefa. É aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo (subordinados), explicar as atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas; caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem-definidos de organização, canais de comunicação e meios de conseguir que as coisas sejam feitas.

Comportamento de relacionamento. É aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais entre si e os membros do seu grupo (subordinados), abrindo canais de comunicação, providenciando apoio sócio-emocional, “carícias psicológicas” e sendo flexíveis com os comportamentos.

Os quatro quadrantes básicos de comportamento do líder recebem as seguintes denominações: tarefa alta (muita ênfase) e relacionamento baixo (pouca ênfase); tarefa alta e relacionamento alto; relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa baixa. A Figura 1 demonstra os quadrantes:

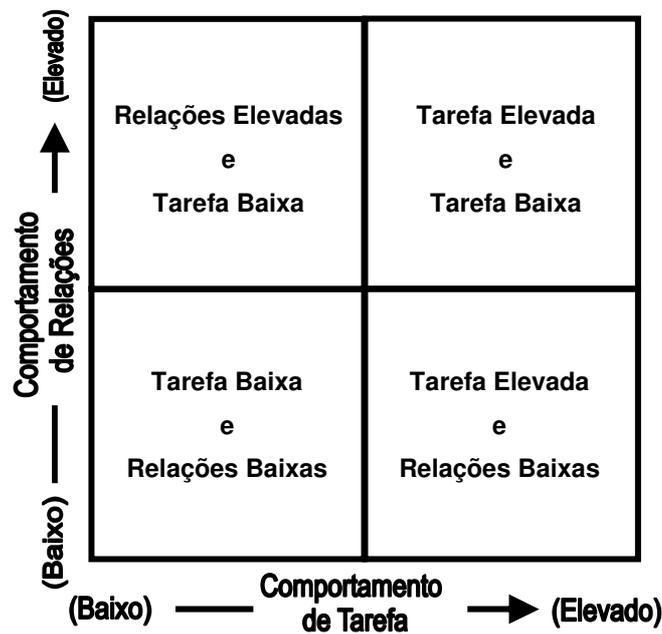


Figura 1: Estilos básicos de comportamento de líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.119)

Os quatro estilos básicos representam estilos de liderança diferentes na essência. “O estilo de liderança de uma pessoa é o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas, como é visto por essas outras pessoas.” Tal percepção pode ser bem distinta da que o líder tem

de seu próprio comportamento, a qual pode ser denominada de autopercepção ao invés de estilo. O estilo de liderança envolve um misto de comportamentos (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 120).

Outra variável importante inserida nesse modelo situacional é o grau de maturidade. Para essa teoria, não existe uma maneira melhor de influenciar as pessoas, o estilo de liderança que um líder deve adotar com seus subordinados depende do grau de maturidade que eles apresentam (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Maturidade pode ser conceituada como sendo capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento, e divide-se em: maturidade no trabalho e maturidade psicológica.

Maturidade no trabalho refere-se à capacidade em termos de conhecimento e treino necessários para desempenhar o trabalho, e é avaliada numa escala de quatro intervalos: pouca maturidade; alguma maturidade; bastante maturidade; e, muita maturidade.

Maturidade psicológica tem a ver com vontade, autoconfiança e dedicação, e é também avaliada numa escala de quatro intervalos: raramente; às vezes; freqüentemente; e, geralmente.

O grau de maturidade dos indivíduos pode assim assumir quatro estágios, advindo disso quatro estilos de liderança, segundo demonstra o Quadro 1:

GRAU DE MATURIDADE DOS LIDERADOS – “M”	ESTILO DE LIDERANÇA – “E”
MATURIDADE BAIXA (M1) – as pessoas demonstram incapacidade para realizar as tarefas e ao mesmo tempo falta de vontade para assumir responsabilidades, em muitos casos isto ocorre em razão da insegurança em relação à tarefa exigida.	DETERMINAR – ESTILO DIRETIVO (E1) - (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento) - o líder define os papéis e informa os subordinados sobre quais tarefas devem executar e de que forma.
MATURIDADE ENTRE BAIXA E MODERADA (M2) - as pessoas não têm capacidade, mas demonstram disposição para assumir responsabilidades, mesmo não possuindo as habilidades necessárias.	PERSUADIR – ESTILO DIRETIVO/APOIO (E2) - (alta orientação para as tarefas e alto relacionamento) - o líder adota um comportamento diretivo em razão da falta de habilidade, mas simultaneamente dá apoio para reforçar a vontade e o entusiasmo dos liderados;
MATURIDADE ENTRE MODERADA E ALTA (M3) – as pessoas têm capacidade, mas não têm vontade ou disposição para atender às solicitações do líder. Muitas vezes, a falta de vontade se dá por insegurança ou por possuírem níveis de motivação instáveis.	COMPARTILHAR – ESTILO DE APOIO E NÃO DIRETIVO (E3) - (baixa ênfase na tarefa e alto nível de relacionamento) - o processo de decisão é compartilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador.
MATURIDADE ALTA (M4) – as pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades.	DELEGAR – ESTILO DE POUCO DIRETIVO E DE POUCO APOIO (E4) - (baixa ênfase na tarefa e baixo nível de relacionamento com as pessoas) - o líder dá pouca direção e pouco apoio a esse tipo de trabalhadores.

Quadro 4 – Estágio de maturidade e estilos de liderança (adaptado de Hersey e Blanchard, 1986)

Do acima exposto, pode-se perceber que sempre que os liderados atingem níveis elevados de maturidade, o líder diminui o controle sobre as tarefas, diminuindo também o controle do comportamento de relacionamento.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que qualquer dos estilos é eficaz, desde que seja adequado à maturidade dos subordinados e de acordo com a situação.

Hersey e Blanchard (1986) advogam que o modelo de Liderança Situacional pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, quer seja empresarial, educacional, governamental, militar ou até mesmo na vida familiar, necessitando apenas de adaptações a contextos específicos. Os conceitos propostos, segundo os autores, são válidos em qualquer situação em que se pretenda influenciar o comportamento de outrem.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é descritiva, na forma de levantamento, havendo duas etapas uma qualitativa e outra quantitativa.

Pontua Oliveira (2004) que o trabalho descritivo visa abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, no caso comunicação entre líderes e liderados, numa instituição de pesquisa. Tal tipo de pesquisa possibilita a análise de diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação, e também a análise do papel das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento de determinado evento.

Rampazzo (2004, p. 53-56) esclarece que “descrever” é narrar o que acontece, desta maneira a pesquisa descritiva busca descobrir e observar fenômenos. Esclarece o autor que “fenômeno” é o fato tal como alguém o percebe. Segundo o autor, os fatos acontecem na realidade, havendo quem os conheça ou não, entretanto, quando existe um observador, a percepção que ele tem do fato é que se denomina fenômeno. Diferentes pessoas podem observar no mesmo fato fenômenos diferentes. Sendo assim, a pesquisa descritiva visa descobrir com a precisão possível, “a frequência com que o fenômeno acontece, sua relação e sua conexão com outros, sua natureza e suas características”. Visa conhecer as diferentes situações e relações que acontecem na vida social, política, econômica, no comportamento humano, tanto do indivíduo de forma isolada quanto de grupos e comunidades mais complexas.

Segundo Gil (1999, p. 70-71), as pesquisas realizadas sob a forma de levantamento “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” De forma sucinta, “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.” Cita como principais vantagens dos levantamentos: a) conhecimento direto da realidade; b) economia e rapidez; e, c) quantificação.

3.2 LOCAL DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada num instituto de pesquisa, na área de Ciência e Tecnologia, como tal uma entidade da administração pública da União, no Vale do Paraíba.

Os institutos de pesquisa constituem uma espécie especial de organização, em virtude de processarem conhecimentos heterogêneos, quanto à sua natureza, por meio de técnicas de complexidade variável de acordo com seu objeto de estudo (PRATES, 1987).

A organização estudada é uma instituição de pesquisa, cujas metas básicas são profissionais, culturais. Elas se especializam na criação, na aplicação de uma nova cultura (ETZIONI, 1974), ressaltando-se que o processo de desenvolvimento de qualquer país depende do conhecimento, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico.

“As organizações públicas de pesquisa têm como objetivo identificar prioridades, mobilizar recursos e parceiros, planejar e coordenar ações necessárias

ao desenvolvimento de programas científicos e tecnológicos em áreas específicas” (CARVALHO, 2006, p. 93-94).

As organizações de pesquisa e desenvolvimento competem pelos recursos financeiros com outras organizações públicas para atender a sociedade, e também com empresas privadas, organizações de pesquisas e universidades para prestação de serviços especializados (CARVALHO, 2006). Sendo assim, o ambiente externo exige das organizações grande capacidade de adaptação e flexibilidade (SROUR, 1998).

Diante desse cenário, não é demais ressaltar a importância da eficácia tanto da comunicação interna como da externa, a fim de atingirem seus objetivos.

Segundo a tipologia de Etzioni (1974), as organizações públicas de pesquisa são predominantemente normativas, e a comunicação nesses tipos de organização é predominantemente expressiva, ou seja, é centrada nas capacidades das fontes, em suas habilidades, comportamentos e posturas, nos relacionamentos interpessoais. Segundo o autor, para o alcance de suas metas, as organizações normativas necessitam manter um fluxo intenso de comunicações expressivas no sentido descendente.

Em seus estudos, Etzioni (1974) observou que as lacunas de comunicação ocorrem com menor frequência em organizações normativas, onde as elites são menos diferenciadas, a alienação é mínima e a concordância entre os participantes de níveis inferiores e representantes é elevada.

No Instituto pesquisado, a Alta Direção é formada pelo diretor e três vice-diretores, que permanecem no cargo por aproximadamente dois anos, tendo em vista exigências de suas carreiras. Há quatorze divisões, com suas subdivisões, e

onze coordenadorias, sendo que os cargos de chefes são cargos de confiança e há muitos anos a chefia não é substituída.

A direção e a área administrativa, foco desta pesquisa, é composta por duas divisões, com sete subdivisões, e onze coordenadorias, com suas quatro subcoordenadorias. Cada uma destas estruturas tem um chefe designado e, em alguns casos, há um adjunto do chefe.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

Havia, por ocasião da pesquisa, 830 pessoas que trabalhavam na organização.

A presente pesquisa se ateve à direção geral e à área administrativa do Instituto, com um total de 133 trabalhadores, sendo 24 líderes e 109 liderados.

Quanto ao tipo de amostragem, o critério escolhido para a etapa qualitativa foi o critério não probabilístico intencional, ou seja, os entrevistados foram selecionados em razão do conhecimento do tema e pela representatividade de acordo com o juízo particular do pesquisador. Na etapa, quantitativa o critério utilizado foi por acessibilidade ou por conveniência. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso (GIL, 1999).

Para a determinação do tamanho da amostra utilizada na etapa quantitativa, foi realizado o cálculo, utilizando-se a fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas (para população inferior à 100.000 elementos), sendo a fórmula abaixo transcrita:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = percentagem complementar

N = tamanho da população

e^2 = erro máximo permitido

Aplicando-se a fórmula, tem-se o seguinte:

n = ?

σ^2 = 2 desvios-padrão – 95,5% nível de confiança

p = 50%

q = 50%

N = 133

e^2 = 5 %

Portanto, o tamanho mínimo da amostra encontrado foi de **99**.

Na aplicação dos questionários, o tamanho mínimo da amostra foi superado, uma vez que dos 133 trabalhadores existentes nas duas áreas, 110 pessoas aceitaram o convite para participar da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

3.4.1 Etapa qualitativa

Na etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cinco líderes e cinco subordinados das áreas estudadas, com a finalidade de se extrair subsídios para a elaboração do questionário a ser aplicado posteriormente. Na quantidade de entrevistados foi utilizado o tipo de amostragem não probalística que não apresenta “fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador” (GIL, 1999, p. 101).

Duarte (2005) entende que, para uma boa pesquisa, são necessárias fontes que sejam capazes de ajudar a responder sobre o problema proposto. Segundo o autor, nas pesquisas qualitativas, são preferíveis poucas fontes, mas que sejam de qualidade.

A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem o significado de representatividade estatística de determinado universo, e sim está ligada à significação e à capacidade que os sujeitos têm de fornecer informações confiáveis e relevantes sobre o tema pesquisado (DUARTE, 2005).

Segundo Duarte (2005), existem dois tipos de amostras não probabilísticas para a utilização de entrevistas qualitativas, quais sejam: por conveniência ou intencional. A primeira delas é baseada na viabilidade, em razão de proximidade ou disponibilidade. A seleção intencional ocorre quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como em razão do conhecimento do assunto ou pela representatividade subjetiva.

Foi escolhida a entrevista por ser ela uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. É, portanto, uma forma de interação social, de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1999).

Gil (1999) destaca que a entrevista oferece uma maior flexibilidade, tendo em vista que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista, além de possibilitar a captação da expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

As entrevistas foram realizadas de acordo com um roteiro semi-estruturado, aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade de Taubaté, conforme Protocolo nº 437/2006, cada uma com a duração de aproximadamente trinta minutos.

Primeiramente, a pesquisadora explicou o objetivo da pesquisa de investigar a percepção da comunicação interpessoal entre líderes e liderados e garantiu a todos o direito ao anonimato, sendo-lhes solicitado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

3.4.2 Etapa quantitativa

Na etapa quantitativa, foram utilizados como instrumentos questionários auto-aplicados e com questões fechadas, com indicadores, utilizando uma escala do tipo *Likert*, elaborados a partir dos elementos extraídos das entrevistas.

O questionário pode ser definido como sendo uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas [...]” Tem como vantagens: a) a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, pois pode ser enviado pelo correio ou pela internet. b) não há exigência de treinamento especializado para os pesquisadores, decorrendo daí menores custos; c) “garante o anonimato das respostas”; d) as pessoas podem respondê-lo conforme sua disponibilidade de tempo; e, e) “não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado” (GIL, 1999, p. 128)

O questionário respondido pelos líderes é composto por trinta e sete questões e o dos liderados por quarenta e sete questões. As seis primeiras questões de ambos os questionários se referem à caracterização inicial dos respondentes, relativos ao setor em que trabalham, ao cargo exercido, ao tempo de trabalho na instituição, ao gênero, à escolaridade e à idade.

Antes de o questionário ter sido aplicado definitivamente, foi realizado um pré-teste, com a finalidade de “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão [...]” (GIL, 1999, p. 137). Foram convidados para esta primeira etapa, doze pessoas, dentre líderes e liderados, de outras áreas do Instituto.

Após a adequação do questionário, foram convidados a participar da pesquisa os 133 trabalhadores da direção geral e da área administrativa. Os questionários

foram entregues pessoalmente, juntamente com o termo de consentimento livre e esclarecido para assinatura.

Responderam aos questionários 23 líderes e 87 liderados, totalizando 110 sujeitos.

A presente pesquisa se pautou pela ética e pelo disposto na Resolução nº 196/96, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata sobre pesquisas envolvendo seres humanos. A todos os sujeitos de pesquisa foi assegurado o direito ao anonimato.

Os dados obtidos na pesquisa de campo foram tabulados e demonstrados por meio de gráficos, tabelas ou textos descritivos (SEVERINO, 2002).

3.5 TRATAMENTO DE DADOS QUALITATIVOS

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Os dados foram submetidos à análise temática de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 105) “consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.”

3.6 TRATAMENTO DE DADOS QUANTITATIVOS

No tratamento dos dados quantitativos, foram usados os *softwares* SPHINX, MINITAB 14 e SPSS 16,0. A análise foi descritiva e multivariada, havendo análise fatorial, teste *t* e classificação por percentil.

Foi realizado o teste de Anderson-Darling para cada uma das questões para verificar a normalidade de dados, encontrando significâncias menores que 0,0001 (bem menor que a significância teórica de 0,05) para cada uma delas. Assim, foi assumido que a distribuição multivariada dos dados coletados não tem distribuição normal a um nível de significância de 0,05.

O fato de que cada distribuição univariada tenha distribuição normal não implica na normalidade multivariada (MINGOTI, 2005).

A fim de se obter a normalização dos dados utilizou-se a transformação Box-Cox

$$x_i(\gamma) = \frac{X_i^\gamma - 1}{\gamma}$$

Onde γ é um parâmetro calculado diretamente no *software* Minitab que faz a transformação de uma variável não-normal em uma outra variável normal. É comum estar entre -3 e 3 (SAMOHYL, 2008).

A análise fatorial (AF) é uma técnica de estatística multivariada, utilizada, geralmente, quando se deseja avaliar construtos, variáveis não mensuráveis diretamente. Ela inclui um conjunto de técnicas estatísticas com o objetivo de representar ou descrever um número de variáveis iniciais, partindo de um menor número de variáveis hipotéticas. Tais variáveis são chamadas de fatores (REIS, 1997).

Segundo Moraes e Abiko (2006, p. 1234):

Os objetivos da AF podem ser a caracterização dos avaliados, levando-se em conta um conjunto eventualmente grande de variáveis, e a descrição da inter-relação dessas variáveis, eventualmente, explicitando uma estrutura de interdependência subjacente aos dados.

A análise pelo método de componentes principais requer, apenas, que os dados estejam numa escala numérica e que guardem entre si, estruturas de

correlação ou covariância. Nela não se faz nenhuma suposição sobre a forma de distribuição dos dados (MORAES; ABIKO, 2006, p. 1234).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 ETAPA QUALITATIVA

4.1.1 Perfil da amostra

A escolaridade de todos os entrevistados, líderes e liderados, é de nível superior (100%).

Dentre os líderes entrevistados, dois são do sexo masculino (40%) e três do sexo feminino (60%). Em relação aos liderados, foram entrevistados quatro sujeitos do sexo feminino (80%) e um do sexo masculino (20%).

O objetivo da pesquisa é fazer um levantamento da percepção de líderes e liderados em relação à comunicação interpessoal, não sendo uma das premissas aventadas pela pesquisadora o estudo de diferenças na forma de comunicação interpessoal em razão de gênero, apesar de relevante, tal estudo é uma sugestão para estudos futuros.

Em relação à idade, a média é de 45,2 anos entre os líderes (**L1** = 46; **L2** = 47; **L3** = 44; **L4** = 43; e **L5** = 46) e de 48,2 anos entre os liderados (**Ld1** = 46; **Ld2** = 44; **Ld3** = 42; **Ld4** = 49; e **Ld5** = 60).

Em relação aos líderes, a média do tempo de serviço no Instituto é de 12 anos (**L1** = 23; **L2** = 23; **L3** = 10; **L4** = 2; e **L5** = 2). Quanto aos liderados, a média é de 22 anos (**Ld1** = 14; **Ld2** = 22; **Ld3** = 23; **Ld4** = 27; e **Ld5** = 24).

4.1.2 Análise e interpretação dos resultados

A análise temática foi utilizada e a partir da leitura flutuante das respostas dadas pelos sujeitos entrevistados foram identificados três temas: importância atribuída à comunicação, eficácia da comunicação e facilitadores da comunicação. O tema 2 se subdivide em dois subtemas: levando o outro em consideração e a influência do ambiente físico na comunicação. O subtema 1 trata da importância de: dar e receber *feedback*; de se levar em conta a personalidade, as emoções, os valores pessoais e a percepção das outras pessoas; de saber ouvir; de praticar a empatia; da percepção da comunicação não verbal; e, da utilização de uma linguagem clara e acessível.

A Figura 1 esquematiza a análise temática:

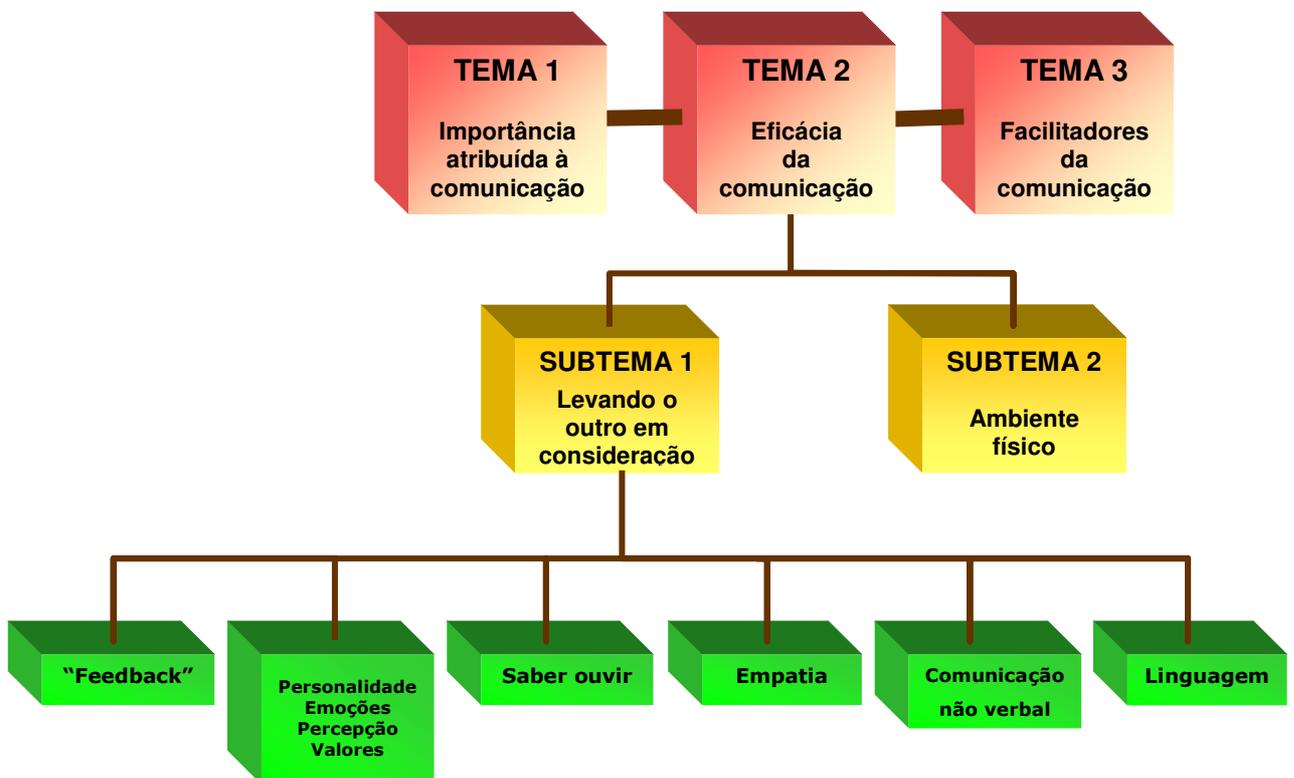


Figura 2 – Análise temática de conteúdo: temas e subtemas

Tema 1 – A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA À COMUNICAÇÃO

Os entrevistados vêem a comunicação como um ato de transferência de mensagem para o receptor e o recebimento de seu *feedback*. Também como um meio de se chegar no outro e sensibilizá-lo.

Todos os entrevistados entenderam ser a comunicação de vital importância, corroborando que sem comunicação nada vai acontecer na relação entre líderes e liderados e os objetivos da organização serão fortemente afetados ou não serão atingidos e entendem que se a comunicação for eficaz tudo ocorrerá da melhor forma possível, inexistindo barreiras ou mal entendidos:

L1 – *“Primordial. Acho que é o mais importante de tudo. Se você não consegue se comunicar ou se a forma que você se comunica não é a correta com aquela pessoa, você não consegue nada. Nada vai andar...”*

Ld2 – *“Primordial. Se você não se comunica corretamente, você nunca vai obter aquilo que você quer realmente, você não vai alcançar os objetivos. Acho que a comunicação é primordial, se existe uma comunicação bem feita tudo vai ocorrer da melhor forma possível, não vai haver barreiras.”*

Entendem também que a comunicação não é apenas aquela que é verbalizada, mas que a comunicação não verbal também precisa ser coerente com a comunicação verbal:

L5 – *“[...] Às vezes, você fez um gesto que pegou mal na hora e não conseguiu expressar o que queria, ou a forma... tudo isso influencia no resultado que você quer ter. Comunicação é primordial em qualquer relacionamento.”*

Nas falas dos entrevistados, também aparece a necessidade da informação como elemento imprescindível para o desempenho do trabalho no Instituto:

Ld3 – “[...] As pessoas não gostam de trabalhar com desinformação.. Nós aqui somos muito especialistas, técnicos....

Tema 2 – EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO

Todos os encontros comunicativos humanos advêm da mutualidade, ou seja, da complementaridade ou da simbiose, “das aptidões para levar em consideração, das suscetibilidades para levar em consideração e das expectativas dominantes *de duas pessoas quando se encontram comunicativamente.*” Quando as necessidades e as funções de seus componentes internos de compreensão e comportamento se “casam”, o sucesso do encontro é muito facilitado. Por outro lado, quando há alguma incompatibilidade, dificuldades e obstáculos aparecerão, por vezes a ponto de tornar impossível a comunicação interpessoal (THAYER, 1972, p. 102).

A eficácia da comunicação depende, dentre outros fatores, do fluxo de comunicação, da escolha do canal adequado, do nível de *feedback*, da utilização de linguagem acessível com os receptores, do ambiente físico (por exemplo: questões de proximidade, de ergonomia, de iluminação), de se levar em conta o outro no que tange à personalidade, às emoções, aos valores pessoais, à percepção, ao modo de ouvir as pessoas, da utilização da empatia.

Ao serem indagados sobre: **Acredita que a comunicação com seus subordinados é eficaz? Por quê?** – três dos líderes entrevistados entenderam que sua comunicação com seus liderados é eficaz e dois deles apontaram como certeza da eficácia da comunicação o fato de terem sido realizadas as tarefas pertinentes a seus setores de maneira satisfatória:

L2 – “Acredito que sim... Consegui trabalhar com uma equipe grande de servidores durante muito tempo e senti, pelo menos, que o trabalho era bom, a equipe era boa, não tinha grandes dificuldades no trabalho, tinha excesso de trabalho... Percebia que não estavam insatisfeitos, havia comprometimento, muita unidade entre eles...”

L3 – “Acredito que seja. Porque este setor, pelo menos no ano de 2005 até hoje, cumpriu seus objetivos... A gente andou, andou e não atrasamos, não ficamos segurando o Instituto. Posso entender que nos comunicamos bem e nos fizemos entender.”

Um dos líderes entrevistados não acredita na eficácia da comunicação com seus liderados em razão do desconhecimento das habilidades, das características individuais e da realidade da organização:

L4 – “Tenho certeza que ainda não. Temos atingido as necessidades maiores, mas preciso aumentar a eficiência e a eficácia. Por desconhecer um pouco as habilidades, as características individuais, por desconhecer a realidade da organização [...]”

O líder **L5** acredita que sua comunicação é eficaz com alguns de seus colaboradores, atribuindo a tal fato à personalidade de cada um. O líder **L1** acredita que é eficaz mas que vai melhorar com o tempo:

L5 – “Dependendo do colaborador, eu acredito que sim. Tem colaborador que é difícil... é muito distante a recepção do transmissor... Mas, no geral, acho que minha comunicação tem resultado bons trabalhos.”

L1 – “Acho que sim. Acho que vai melhorar com o tempo... Eu sentia resistência quando cheguei aqui, mas fui quebrando as resistências nesses dez meses...”

Em relação à eficácia da comunicação com seus líderes, quatro dos liderados entrevistados acreditam ser a comunicação eficaz, atribuindo a isso ao fato de ter: uma relação de amizade com seu líder em razão de trabalharem bastante tempo juntos; a sensação de prazer em trabalhar com o líder; a desnecessidade de muita

conversa para solução dos problemas; a existência de empatia e a liberdade para fazer o trabalho.

Um dos liderados entrevistados afirmou que a comunicação entre ele e seu líder não tem sido eficaz e atribui tal fato à diferença de valores de ambos:

Ld5 – *“Claro que não, nem um pingo. Porque é assim, a gente vê a vida muito diferente, meus valores são diferentes dos de xx, eu acredito em determinadas coisas que eu sei que xx não acredita, então como vou me comunicar com xx? É muito difícil.”*

A eficácia da comunicação também está relacionada ao estilo de liderança adotado pelos líderes, enfatizando que a sua escolha depende do grau de maturidade dos liderados, conforme Hersey e Blanchard (1986). Pela análise das falas dos líderes entrevistados, percebe-se que eles levam em conta essa variável, conforme se depreende do depoimento abaixo:

L4 - *“...É super engraçado porque eu já tive feedback de dois extremos: alguns liderados achando que eu não especifico claramente o que desejo, e, na outra ponta, outros reclamando que sou muito detalhista na hora de explicar. Por que isso? Porque depende da maturidade do seu interlocutor...A convivência vai ajudar, um vai apoiar o outro abertamente sem a necessidade do chefe e aí vem o papel do líder. Mas hoje estamos na fase do chefe, sem depreciar essa figura, porque creio que faça parte do amadurecimento da equipe. Não adianta se ter um líder numa equipe que precisa de um “capataz” naquele momento...”*

Em relação à eficácia da comunicação na organização, tanto líderes quanto liderados entendem que se o líder não recebe as informações necessárias da organização, ele não consegue transmiti-las a seus liderados de forma eficaz. Eles vêem deficiência na comunicação interna da organização, informando que a rede

informal tem predominância dentro do Instituto, uma vez que os meios de comunicação não têm sido muito eficientes:

L4 – “...Aqui a “rádio-peão” é muito forte... Ou faz a “rádio-peão” ser o canal oficial da organização ou então faz a comunicação da organização ser mais eficiente...”

Ld4 – “...A gente não sabe nada do que está acontecendo, só tem aquela tal de “rádio-peão”, que é a fofoca, e isso gera um monte de expectativa, e é uma coisa negativa, não existe nada oficial da instituição.”

Ld5 – “...A gente sabe das coisas aqui por terceiros, nunca pelas vias formais.”

Subtema 1 – Levando o outro em consideração

Feedback

Embora os entrevistados tenham atribuído importância ao *feedback*, a maioria dos líderes entrevistados têm encontrado dificuldades para usá-lo efetivamente como instrumento para manter uma boa comunicação interpessoal com seus liderados. Quando perguntados se costumavam dizer a seus subordinados se o trabalho executado havia sido bom ou ruim, as respostas foram:

L1 - “Se é algum trabalho especial, que está com foco em muita gente, costumo dizer sim. No dia a dia, não. Deveria, mas é complicado em todo trabalho que você pede...”

L2 – “Não. Às vezes, com a minha reação, com minhas atitudes, com meu jeito, eu consigo demonstrar isso. Falar claramente não, eu tenho essa dificuldade.”

L4 – “Essa história de *feedback* é bonita... Mas eu faço isso acompanhando o trabalho, muitas vezes eu tenho pedido, determinado algumas questões e imagino que tenha sido entendido pelo *feedback* que tive, e quando vou ver o trabalho, está sendo desviado do objetivo inicialmente traçado, e aí acho que só acompanhando o trabalho.”

Outros dois entrevistados informaram que dão *feedback*, sendo que um deles declarou que seus colaboradores nunca entregam trabalhos que não atendam ao esperado. Outro líder informou que costuma dar *feedback* porque gostaria que as pessoas fizessem o mesmo com ele.

Os líderes têm a percepção de que o *feedback* deveria percorrer toda a organização, tendo em vista que todos são liderados num determinado momento e eles mesmos gostariam de tê-lo de seus líderes, muito embora reconheçam que seja muito difícil recebê-lo, conforme fala do **L1**:

“...Eu gosto muito de ter feedback em relação a mim... O seu jeito de ser é inerente, você é daquele jeito e você faz coisas sem perceber, se alguém não der um toque, é complicado... Não é fácil ouvir esse feedback. A gente sofre, pois ninguém quer errar. É duro ouvir mas eu acho importante, dou abertura para isso.”

O *feedback* é um importante instrumento de influência e seu uso aumenta a efetividade da comunicação interpessoal. Influi sobremaneira nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos liderados. Além de seu uso ser uma excelente maneira para verificação se as instruções passadas pelos líderes foram compreendidas da maneira correta e aceitas, conforme percepção do **Ld4**:

“Acho importantíssimo. Tanto o lado positivo quanto o lado negativo. Todo mundo quer saber se está fazendo o trabalho bem, acho que quando você não está fazendo muito bem é bom saber para mudar e fazer melhor, e pelo lado positivo é bom você receber do seu superior um feedback se seu trabalho está sendo bem visto, bem feito...”

Um dos liderados informou que, na sua percepção, o *feedback* é uma “via de mão dupla”, tendo em vista que, por meio dele, o subordinado informa ao chefe o que está acontecendo e o líder para o subordinado o que dele é esperado.

Saber criticar de forma construtiva e saber receber as críticas relativas ao trabalho ou ao comportamento empreendido podem auxiliar na construção de um relacionamento autêntico entre líderes e liderados, em razão de proporcionar maior confiança e compreensão entre as partes (MOSCOVICI, 2003), conforme pode ser demonstrado pelas declarações do **Ld2**:

“XX dá feedback positivo ou negativo. Não fico magoada se o feedback for negativo, pelo contrário, eu acho bom porque aí eu vejo onde posso estar falhando.”

Todos os indivíduos, sem exceção, necessitam de *feedback*, seja positivo ou negativo, a fim de saber se está no rumo correto ou ter a oportunidade de retroceder ou de fazer ajustes em suas vidas pessoal ou profissional (MOSCOVICI, 2003). Isto é corroborado pelas próprias declarações dos liderados entrevistados, conforme exemplo abaixo:

Ld5 – *“Eu gostaria que xx desse feedback ou porque está bom ou porque precisa melhorar, porque xx tem uma outra visão, tem outros chefes que xx tem contato e eu não tenho...”*

Muitas vezes, o líder entende que pelo fato de trabalhar muito tempo com seus liderados não haja a necessidade de dar *feedback*, seja porque ele acredita que seus liderados saibam exatamente o que fazer, seja porque ele acredita na maturidade de seus liderados, conforme se depreende da fala do **L2**:

“Normalmente a pessoa sabe. A pessoa sabe dependendo da forma como eu recebo o trabalho ou conversando do trabalho eu falo que deveria ser assim ou assado. Também não sei Elogiar. Acho que tenho esse defeito.”

A liderança é em si um exercício de poder, pois é por meio dela que uma pessoa influencia intencionalmente outras pessoas, para modificar ou tentar

modificar suas ações e comportamentos. A relação interpessoal entre o líder e os liderados é uma importante variável que determina o poder e a influência que o líder tem sobre seus liderados. A habilidade de se comunicar é um dos fatores mais importantes para a eficácia da liderança, ou seja, o líder precisa manter as pessoas informadas, dando e recebendo *feedback* adequados, explicitando políticas e decisões de forma franca e transparente. (LEVEK; MALSCHITZKY, 2007).

Um relacionamento entre líderes e liderados guiado apenas pela autoridade não cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, conforme demonstrou a fala do **Ld5**:

[...] xx só me procura para me dar ordens... só isso. Em relação a meu trabalho e às minhas posturas, não, xx nem sabe o que faço e como faço... Eu também preciso de troca, acho muito saudável, pois você acaba ficando viciada, é importante ter feedback, eu não tenho isso com xx.

É necessário a utilização do poder expressivo, neste caso, traduzido pelo *feedback*. Quanto maior for o feedback, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação (BENITEZ, 2001).

Davis e Newstrom (2001) asseveram que deixar de agir é uma forma importante de se comunicar, ou seja, um líder que deixa de elogiar ou informar a um subordinado que seu trabalho foi realizado a contento, ou que deixa de proporcionar recursos que auxiliem seus liderados na realização do trabalho, está emitindo uma mensagem, tendo em vista que a comunicação ocorre tanto pela ação quanto pela inércia, independentemente das intenções.

Thayer (1972, p. 103) entende que “um dos “apetites” que a maior parte de nós tem em comum é por informações importantes para nossas condições presentes ou futuras, com relação aos aspectos que acreditamos significativos do nosso

ambiente.” Segundo o autor todos os indivíduos necessitam dessas informações para confirmar ou desmentir as suas hipóteses sobre as condições presentes e futuras de suas existências. Em determinadas circunstâncias, por exemplo, os indivíduos necessitam saber como as outras pessoas se sentem a seu respeito, se os aprova ou não.

Da mesma forma, os liderados sentem necessidade de informação da parte de seus superiores, ou de alguém que esteja em posição que possa afetar seus destinos. Quando uma pessoa tem poderes para alterar, de alguma forma, o destino de alguém, naturalmente exercerá influência sobre ele. Ou seja: *“uma pessoa tem poder potencial sobre outra na medida em que possui certas prerrogativas para satisfazer necessidades específicas de comunicação do outro”* (THAYER, 1972, p. 103-104).

Para Thayer (1972, p. 104), quando um líder não tem percepção das necessidades comunicativas de seus liderados, isto dá-lhe certo grau de poder sobre eles, “[...] tão seguramente como se houvesse uma recusa intencional em satisfazer às necessidades de comunicação do outro.” Não se pode ignorar o fato de que a maior parte de nosso receber e dar, a maior parte de nosso metabolismo de comunicação é inconsciente. Assim pode-se não conscientizar – e é provável que isso aconteça com frequência – o fluxo e refluxo de nossas interações com os outros.

Personalidade, emoções, percepção e valores pessoais

Para que a comunicação interpessoal seja eficaz é necessário que se leve em conta o outro, no que tange à personalidade, às emoções, à percepção, aos valores pessoais.

Percebe-se que os sujeitos entrevistados têm consciência da importância de se levar em consideração o outro ao se comunicar, à necessidade de ouvir, à capacidade de empatia, conforme demonstram as respostas às perguntas.

Os líderes entrevistados declararam que levam em conta **a maneira de ser de cada um e as suas emoções** ao se comunicarem, uma vez que sabem que cada pessoa é diferente da outra, mas acreditam que para isso é necessário conhecer o outro e isso demanda tempo:

L1 – “Acho que é preciso levar em consideração. Às vezes quando você não conhece muito bem a pessoa, você acaba até não conseguindo as coisas porque você não está se comunicando da forma correta. Pois cada pessoa é de um jeito...”

Os liderados entrevistados corroboraram que seus superiores imediatos levam em conta a maneira de ser de cada um:

Ld2 – “Meu chefe leva. XX percebe muito bem como deve me tratar, como deve tratar minha colega. XX é muito sensível para perceber as diferenças de cada um e isso faz muita diferença para o bom relacionamento, para trabalharmos satisfeitos, para ter vontade de vir trabalhar e isso faz muita diferença e xx percebe.”

Os liderados também foram questionados se eles próprios levam em conta a maneira de ser ou personalidade das outras pessoas ao comunicarem com elas, e todos afirmaram que sim:

Ld3 – *“Sim, eu levo. Tem pessoas...vou pegar um caso, vou citar dois casos distintos, uma pessoa como o Fulano que é uma pessoa expansiva, dá para falar com bastante tranqüilidade com ele, já o Sicrano é uma pessoa mais retraída vou falar num outro tom com ele . Não sei se isso é importante, mas é meu modo de ser...”*

Ld4 – *“Levo. Às vezes, se a pessoa tem um conhecimento maior você fica mais inibida perto da pessoa, se a pessoa é meio autoritária, meio grossa, você já se comunica de outro modo...”*

As diferenças das pessoas podem ser encaradas como um benefício ou podem se constituir num grande desafio aos planos estratégicos das organizações e podem também, muitas vezes, gerar conflitos, pois se as pessoas são únicas, diferentes, elas devem ter um tratamento diferenciado, a fim de se sentirem mais confortáveis dentro de sua personalidade (BERGAMINI, 2005, p. 105).

Em relação às emoções, os líderes foram questionados se percebem o estado emocional de seus liderados, eles afirmaram que percebem, mas que nem sempre é fácil em razão da personalidade das pessoas ou pela falta de convivência:

L1 - *“[...] Você só é capaz de perceber depois que você trabalha um tempo com as pessoas... Isso só ocorre com a convivência.”*

L5 – *“É meio difícil a gente perceber. Quando é aparente, sim, mas, às vezes, as pessoas são meio fechadas... Mas se for aparente, é lógico que a gente pondera... sempre que você percebe você tenta considerar...”*

Todos os líderes também afirmaram que permitem que seus liderados demonstrem suas emoções, inclusive atestando que na demonstração de suas emoções surge a oportunidade de maior conhecimento sobre eles, constituindo numa forma de *feedback* por meio do comportamento emocional :

L1 – *“Eu gosto que eles mostrem. Eu gosto muito que mostrem, porque quando você mostra suas emoções você está mostrando você mesmo. A pessoa que é muito contida é uma incógnita, você nunca sabe como ela vai reagir, e um dia ela vai estourar. Você nunca sabe se você está agradando ou não... Gosto de saber exatamente com quem estou lidando.”*

Dos liderados entrevistados, apenas dois disseram que seus líderes levam em conta o seu estado emocional:

Ld2 – *“Sim. No ano passado, eu tive um problema de saúde e eu fiquei um tempo meio abalada e com medo, e na época estavam sendo pedidas outras tarefas que não eram do cotidiano e, nesse tempo, xx sempre levou em consideração meu estado físico e meu estado emocional, se não estivesse bem, se tivesse que ser feita determinada coisa xx chegou a fazer e deixou de passar para mim por saber que eu não estava bem.”*

Ld4 – *“Leva sim. Por exemplo, eu vivi uma experiência agora com minha mãe. Ela ficou doente, e xx teve muito paciência comigo, não que eu não fizesse o serviço, xx tinha mais calma porque xx sabia que eu estava vivendo um momento difícil.”*

Em relação à questão se os líderes permitem que seus liderados demonstrem suas emoções, três liderados entrevistados (**Ld1**, **Ld2** e **Ld4**) responderam que seus líderes permitem; um entrevistado (**Ld3**) disse que seu superior permite que ele demonstre, mas que ele não se sente confortável em demonstrar suas emoções; e um entrevistado (**Ld5**) informou que lhe é permitido demonstrar suas emoções se for conveniente a seu superior.

Um dos líderes entrevistados observou que não está no domínio do chefe permitir ou não a demonstração das emoções de seus liderados, mas que é importante o líder tentar evitar situações que as emoções sejam de tal intensidade que prejudiquem o trabalho.

De fato, os líderes devem permitir que seus liderados demonstrem suas emoções, pois isto auxilia no crescimento e na prosperidade dos relacionamentos interpessoais. Entretanto, nem todas as emoções (como por exemplo: raiva, ciúme, terror) auxiliam no aprofundamento dos relacionamentos. As emoções tanto podem facilitar como impedir a construção de um relacionamento eficaz, dependendo da intensidade e da ocorrência.

Outra questão importante ao se levar o outro em consideração é a **percepção** que é um elemento básico da conduta humana, tanto na vida pessoal como na profissional. Cada pessoa por ser única tem o seu próprio modo de ver o mundo. Robbins (2002) declara que as pessoas agem segundo suas percepções, e não segundo a realidade. O mundo tal como é percebido é o que importa no que se refere a comportamento. E havendo uma série de fatores agindo para distorcer as percepções, as pessoas freqüentemente interpretam mal os eventos e as atividades. Sendo assim, Hersey e Blanchard (1986) ensinam que os líderes devem tentar conhecer as expectativas que os liderados alimentam quanto ao modo como eles (líderes) devem comportar-se em certas situações.

Dos líderes entrevistados, apenas dois foram categóricos ao afirmar que não têm preocupação com a percepção dos liderados sobre o modo como eles (líderes) se comportam, conforme demonstra uma das falas dos sujeitos:

L5 – “Não. Nunca busquei isso, porque sempre tento ser da mesma forma. Nunca procurei saber. Eu acho que eles sabem como me comporto. Acho que mais de 50% das vezes eles sabem...”

Já os outros três entrevistados demonstraram ter preocupação em relação a isso:

L1 – “Eu gosto muito de ter “feedback” em relação a mim. Que as pessoas me digam se a forma como estou agindo se está boa ou não, se está correta se não está ... O seu jeito de ser é inerente, você é daquele jeito e você faz as coisas sem perceber, se alguém não te dar um toque, é complicado...”

O líder não deve julgar seus liderados com base em sua própria percepção, supondo similaridade. Geralmente, a percepção sobre os outros é influenciada mais pelas características próprias do observador do que pelas características da pessoa observada (ROBBINS, 2002).

Em relação aos liderados, três deles responderam que seus superiores tentam conhecer as suas expectativas e dois responderam que não. Dos que responderam que sim, atribuíram a isso ao fato de haver relação de amizade entre eles, de haver bastante diálogo, de haver preocupação com o que o outro pensa.

Um dos entrevistados informou que seu superior imediato não tem preocupação com as suas expectativas, apontou que isso não é levado em consideração em razão do cargo que seu superior ocupa, pois afirma que tal pessoa para assumir o cargo tem um perfil diferenciado que não condiz com tal tipo de preocupação:

Ld3 – “Acho que não. Eu acho que o pessoal que assume o cargo de XX ele já tem um perfil diferente, então... aqui dentro do instituto o xx é um cargo bastante elevado, eles não dão muita importância para este tipo de coisa, não sei se é importante ou não, mas sei que eles não se preocupam com isso.”

Também a busca pelo conhecimento e pela compreensão dos **valores pessoais** dos liderados é muito importante, pois auxilia na forma como os líderes

conduzem suas equipes, como os liderados se satisfazem e se relacionam e a melhor forma de comunicação para atingi-los.

Três dos líderes entrevistados informaram não ter a preocupação de identificar os valores de seus liderados. Um deles informou que:

L5 – *“Acho que nunca pensei em quais são os valores deles. Eu vou mais pelos meus valores. Acho que os meus valores são universais, básicos, de todos... está certo que em determinados momentos você percebe que determinado valor é importante para alguém, às vezes é bobeira para você mas não para ele. Não vou em busca, às vezes, eu descubro pelo relacionamento.”*

Se o líder acredita que somente seus valores são certos e importantes, irá supor que seus liderados crêem da mesma forma. Líderes que fazem tais suposições podem estar certos, mas podem também estar enganados, e podem criar barreiras que impeçam uma comunicação interpessoal bem sucedida.

O líder **L2** informou que sabe dos valores de seus subordinados em virtude do longo convívio:

L2 – *“Eu sei disso automaticamente. Pela convivência de 20 anos com todo o mundo, eu sei o que eles gostam ou não. O que eles esperam ou não...”*

Um dos líderes demonstrou preocupação com os valores pessoais dos subordinados bem como da organização, atendo-se ao fato de que o ideal é a união de ambos:

L4 – *“...Eu me preocupo com isso... Às vezes, há pessoas que estão muito mais preocupadas com seus próprios valores. É claro, que é importante a gente se preocupar com nossos valores e nossos objetivos, mas o ótimo é quando os objetivos da organização casam com os seus objetivos individuais para que traga prazer no trabalho...”*

Em relação aos liderados, todos informaram procurar identificar os valores de seus superiores.

Saber ouvir

A **habilidade de ouvir** constitui numa grande vantagem para todos aqueles cujo cargo envolve grande parte do tempo despendido em comunicação com outras pessoas, como é o caso dos líderes. Entretanto, muitas vezes, mesmo sabendo da importância disso, fala-se muito mais do que se ouve, isto é corroborado pelos depoimentos de dois dos líderes entrevistados, que afirmaram não serem bons ouvintes justamente por falarem demais:

***L1** – “Eu tenho um problema, eu falo muito... Mas eu tento me policiar com relação a isso porque eu acho que isso é um defeito, a gente tem de saber ouvir, mas como sou muito impulsivo, eu acabo por falar demais e não escuto muito...”*

***L4** – “Não. Eu falo muito...Essa minha dificuldade era muito mais com meus líderes, tinha preocupação de ficar justificando e tal. Tenho me policiado mais incisivamente para evitar, mas ainda falo muito.”*

Já os outros três líderes entrevistados informaram serem bons ouvintes.

Em relação aos liderados somente o entrevistado **Ld2** se considera um bom ouvinte, atribuindo a tal certeza o fato de falar pouco. Os demais entrevistados afirmaram que em determinadas situações se consideram em outras não:

***Ld1** – “ Eu poderia ser melhor. Mas acho que sim. Não sou uma excelente ouvinte. Eu sou uma ouvinte regular, eu me interesso pelo que a pessoa está dizendo. Eu acho que interrompo muito as pessoas e eu tenho o péssimo hábito de dar minha opinião.”*

Ld3 – *“Acho que médio. Eu procuro sempre ouvir as pessoas. Dependendo da situação..existem situações que não há o que fazer, outras, procuro ser ouvinte porque o cara está passando por determinada situação. Depende da ocasião, ouço, mas pensando que vou ouvir mas minha decisão já está tomada. Vai depender da situação.”*

Ld4 – *“Às vezes eu não tenho muita paciência. Eu ouço bem, mas não tenho muita paciência para escutar conversinhas que não levam a nada. Gosto de ouvir coisas boas, trocas... Agora fofquinhas, briguinhas...não. E tem momentos que eu falo muito e não deixo as pessoas falarem.”*

Thayer (1972, p. 73) declara que um subordinado está sintonizado de forma diversa com seu líder e com seus colegas de trabalho. Da mesma maneira, está sintonizado de modo diferente (em relação à comunicação) “para as declarações daqueles de quem gosta e a quem admira, entre seus pares, e para as declarações daqueles de quem não gosta, ou simplesmente não conhece.

Um líder que pretenda ser acreditado por seus subordinados deve necessariamente relacionar com eles de modo que sua credibilidade seja uma dimensão básica. A fala do liderado **Ld5** corrobora a declaração do autor:

Ld5 – *“Eu sou uma boa ouvinte na medida em que eu admiro, É um grande defeito meu. Quando eu não admiro... Eu tenho um lance assim, eu para gostar eu tenho que admirar. Posso não desgostar mas também não gosto. Meu gostar está muito ligado à admiração, ao que eu sinto pela pessoa, ao que ela me faz crescer... daí, eu sou uma boa ouvinte.”*

Saber ouvir requer que o ouvinte se concentre nos significados, nas palavras não pronunciadas, nos gestos, nas posturas, nas expressões que as pessoas emitem. Realmente, não é uma tarefa fácil, mas é fundamental que as pessoas busquem melhorar suas habilidades auditivas se querem realmente alcançar uma comunicação mais eficaz.

Empatia

Também há de se mencionar a **empatia** como fator de eficácia da comunicação, pois, segundo Torquato (1986, p. 40), “as comunicações altamente empáticas são comunicações eficientes”. Ela é de vital importância para a compreensão do que as pessoas dizem, sentem ou pensam.

Empatia é a capacidade de recriar a perspectiva de outra pessoa, experimentar o mundo do ponto de vista de alguém no esforço de tentar entendê-la, como bem definiu o **L4**:

“[...] Para praticar a empatia você teria que sair do seu eu e viver o eu da outra pessoa e para isso você teria que conhecer a pessoa a fundo [...]”

Na perspectiva dos líderes entrevistados, nem sempre é fácil praticar a empatia, porque isso demandaria conhecimento profundo do grupo e isso requer tempo, convivência, maturidade e disposição:

L4- *“E eu não conheço o meu grupo a fundo... Na verdade, eu tento me colocar no lugar deles, mas eu não consigo sair do meu eu, então eu penso como eu me comportaria em determinada situação, o que ainda é indesejável e não atinge o objetivo...”*

Para se exercer influência é fundamental que os líderes procurem recriar o mundo pela perspectiva de seus liderados para o empreendimento de uma comunicação eficaz.

Em relação aos subordinados, eles acreditam que tentam se colocar no lugar de seus superiores, porque sabem das dificuldades enfrentadas por eles. Pois os líderes também são subordinados e em determinadas situações eles são obrigados a tomar medidas que podem parecer antipáticas:

Ld4 – “Acho que sempre temos que nos colocar, principalmente, quando a chefe tem de tomar atitudes meio antipáticas que os subordinados não gostam. Mas tudo depende de ordens superiores. Às vezes é preciso fazer mudanças. Por exemplo, mesmo a outra chefia tem umas atitudes que tem que tomar que independe da vontade da pessoa e a tendência normalmente é as pessoas criticarem as atitudes do chefe, não vê que o chefe está representando a instituição, então, às vezes é necessário tomar algumas atitudes que desagradam. Às vezes é necessário que você pare e analise, porque será que está sendo feito isso... Eu procuro sempre me colocar no lugar do chefe.”

Ld1 – “Uma visão é você estar de fora como subordinada e recebendo ordens de xx. Outra visão completamente diferente é xx tendo subordinados e tendo chefe acima de xx que cobra e que não a trata da mesma forma, que não tem a mesma relação... então eu sempre me coloco no lugar de xx e sempre acho que a parte pior fica para xx. Por pior que seja para os subordinados, até chegar para nós, xx leva muita cacetada.”

A percepção sobre a comunicação não verbal

A maioria dos entrevistados, quer líderes ou liderados, percebem sinais não verbais na comunicação, sendo o mais visível o olhar, não olvidando também o tom de voz, os gestos, as posturas:

L1 – “Normalmente é olhar, jeito que a pessoa olha você percebe se ela está entendendo ou não, tom de voz, quando a pessoa te responde, pelo tom de voz você observa se está gostando do que você está pedindo ou não...”

L4 – “Olhares, caras, caretas... o corpo fala...gesto de mão...”

Ld1 – “Perfeitamente... A pessoa quando está com problema é menos expansiva, mais irritada, pelo olhar já dá para saber.”

As mensagens não verbais emitidas e percebidas contribuem para gerar vínculos de confiança, pois há maior confiança em alguém quando se percebe que

há coerência no que ela diz e no que ela expressa por meio de seu corpo, de seus gestos e de suas posturas. Um dos entrevistados (**L5**) entende que a comunicação não verbal é às vezes mais significativa que a comunicação verbal e registra o fato de que muitas vezes elas não coincidem.

“[...] Esses tipos de gestos olhares e posturas são mais significativos do que a comunicação verbal muitas vezes...Às vezes a resposta verbal não coincide com a não verbal.”

Utilização de uma linguagem acessível

Os líderes entrevistados percebem que a linguagem é um fator importante para a comunicação e entendem que conseguem utilizar de uma linguagem acessível ao se comunicarem com seus subordinados:

L2 – *“Sim. Tento até falar com vocabulário que eles mesmos utilizam...”*

L5 – *“Procuro. Procuro, além de passar a informação, fazer questionamentos para verificar se a pessoa entendeu. Procuro fazer com que a pessoa não se sinta menosprezada.”*

Todos os liderados afirmaram que seus líderes utilizam linguagem acessível para lhes passar informações.

Além de funcionar como um instrumento para a compreensão dos comunicadores, as palavras utilizadas podem moldar as percepções dos indivíduos e interferir nas atitudes que se tem em relação dos outros (ADLER, 2002).

Sendo a clareza um dos objetivos da comunicação, o emissor deve sempre buscar o desenvolvimento das habilidades de linguagem, a fim de tornar suas idéias acessíveis ao outro.

Subtema 2 – A influência do ambiente físico na comunicação

Knapp (1999, p. 25) partilha da idéia de que o ambiente físico tem o poder de afetar o humor, o estado emocional, as ações, podendo influenciar no resultado do relacionamento interpessoal e também na comunicação.

Tantos os líderes como os liderados entrevistados percebem que o ambiente físico de alguma forma influencia a comunicação, conforme depoimentos abaixo:

***L1** – “[...] Acho que um ambiente físico bom motiva as pessoas, faz com que as pessoas fiquem mais alegres, claro que a comunicação melhora, o humor das pessoas melhora.... Montando um ambiente acolhedor, você consegue com que essa comunicação flua melhor, pois as pessoas se desarmam. Elas ficam mais felizes.”*

***Ld2** – “Acho que sim. Às vezes, até no estado de espírito da gente. Se você está num ambiente bom, bem iluminado, bem mobiliado, com tudo, você também está mais satisfeita, e você também está se sentindo melhor, também está mais feliz de estar trabalhando naquele local, então acho que tudo flui para melhor, para uma comunicação melhor...”*

***Ld5** – “Claro, eu acho que faz a gente ficar até mais feliz, de conversar, de trocar... Acho importantíssimo. Também acho, você está infeliz num lugar horroroso, escuro, sujo... Que vontade você tem de se comunicar?”*

Tema 3 – FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO

Os líderes entrevistados vêem como facilitadores da comunicação: postura de igualdade com os subordinados, simplicidade, conhecimento do trabalho, conhecimento da personalidade dos subordinados, abertura para o diálogo, transparência e credibilidade.

Já os liderados apontaram como principais facilitadores para a comunicação: a confiança, postura de igualdade entre líderes e liderados, disposição, empatia, companheirismo, saber ouvir e aceitar as pessoas, autonomia, admiração e contar com o outro.

Observa-se que tanto líderes quanto liderados apontaram a postura de igualdade como um facilitador da comunicação. Obviamente, que os líderes têm a responsabilidade de conduzir seus subordinados para o alcance de determinados objetivos. Eles possuem poder legitimado para tal. Entretanto, é necessário que os líderes construam uma relação visando a interação entre eles e seus subordinados, conforme percepção dos entrevistados:

L1 – *“... Acho que é importante você não achar que por que você é líder, você é mais que os outros. Eu tento passar a imagem de que estou no mesmo patamar que todo mundo. Eu tenho só um pouco mais de responsabilidade... Mesmo em decisão, eu procuro nunca tomar decisão só, procuro ouvir outras opiniões porque quando você toma uma decisão em grupo, mesmo que a última palavra seja sua, mas só pelo fato de todo mundo ter sido ouvido, aquela decisão passa a ser de responsabilidade de todo mundo, não só minha. É uma forma de dividir responsabilidade e errar menos...”*

L3 – *“Simplicidade... Não é tentando demonstrar superioridade que você consegue se comunicar. Ou você desce no nível do subordinado ou então faz com que ele suba.”*

Quando o liderado percebe que o líder só utiliza de poder inerente ao cargo para atingir seus objetivos, a comunicação é muito prejudicada, conforme demonstra a fala abaixo:

Ld5 - *“[...] Comigo é sempre de uma maneira assim... muito manda quem pode e obedece quem tem direito, eu acho que xx tenta se comunicar, xx dá até a ordem, xx até tenta, mas sempre a coisa vem tão carregada de poder, tão carregada de mando...”*

4.2 ETAPA QUANTITATIVA

As seções seguintes tratarão dos resultados quantitativos, iniciando-se pela apresentação do perfil da amostra.

4.2.1 Perfil da amostra

Conforme já exposto, há nas áreas pesquisadas do instituto estudado um total de 24 líderes e 109 liderados. Responderam aos questionários 23 líderes, ou seja, 95,83% do total, e 87 liderados, ou seja, 79,81% do total. A amostra está caracterizada segundo tabelas abaixo:

Tabela 1 - Local de trabalho

LOCAL	LÍDERES		LIDERADOS	
	nº sujeitos	percentual	nº sujeitos	percentual
Direção	4	17,40	17	19,50
Administração	19	82,60	70	80,50
TOTAL	23	100,00	87	100,00

A pesquisa foi realizada na Direção e na área da Administração do Instituto. Dos 110 sujeitos pesquisados, responderam ao questionário 17,40% líderes que trabalham na Direção e 82,60% que trabalham na Administração. Em relação aos liderados, 19,50% trabalham na Direção e 80,50% na Administração.

Dos sujeitos pesquisados, 52,20% dos líderes são do sexo masculino, mas em relação aos liderados, 54% são do sexo feminino:

Tabela 2 - Gênero

GÊNERO	LÍDERES		LIDERADOS	
	nº sujeitos	percentual	nº sujeitos	percentual
Masculino	12	52,20	40	46,00
Feminino	11	47,80	47	54,00
TOTAL	23	100,00	87	100,00

A maioria dos respondentes, tanto líderes quanto liderados, está na faixa de idade dos 45 aos 50 anos:

Tabela 3 - Idade

IDADE	LÍDERES		LIDERADOS	
	nº sujeitos	percentual	nº sujeitos	percentual
Até 20 anos	0	0,00	0	0,00
De 21 a 25 anos	0	0,00	0	0,00
De 26 a 30 anos	0	0,00	1	1,10
De 31 a 35 anos	0	0,00	5	5,70
De 36 a 40 anos	1	4,30	9	10,30
De 41 a 45 anos	4	17,40	23	26,40
De 45 a 50 anos	11	47,80	33	37,90
Acima de 51 anos	7	30,40	16	18,40
TOTAL	23	100,00	87	100,00

A maioria dos respondentes, tanto líderes (34,80%) quanto liderados (39,10%), possui nível superior completo. Mesmo os liderados que exercem cargo de nível médio possuem um nível alto de escolaridade, o que parece comum numa instituição de pesquisa e desenvolvimento:

Tabela 4 - Escolaridade

ESCOLARIDADE	LÍDERES		LIDERADOS	
	nº sujeitos	percentual	nº sujeitos	percentual
Fundamental incompleto	0	0,00	1	1,10
Fundamental completo	0	0,00	0	0,00
Ensino médio incompleto	0	0,00	5	5,70
Ensino médio completo	0	0,00	20	23,00
Superior incompleto	1	4,30	5	5,70
Superior completo	8	34,80	34	39,10
Pós-graduação	5	21,70	9	10,30
Mestrado	7	30,40	9	10,30
Doutorado	2	8,70	4	4,60
TOTAL	23	100,00	87	100,00

A maioria dos respondentes, tanto líderes (73,90%) quanto liderados (67,80%), trabalha no instituto há mais de 20 anos:

Tabela 5 - Tempo de serviço

TEMPO DE SERVIÇO	LÍDERES		LIDERADOS	
	nº sujeitos	percentual	nº sujeitos	percentual
Até 1 ano	0	0,00	0	0,00
Mais de 1 até 2 anos	0	0,00	0	0,00
Mais de 2 até 5 anos	5	21,70	11	12,60
Mais de 5 até 10 anos	1	4,30	6	6,90
Mais de 10 até 20 anos	0	0,00	11	12,60
Mais de 20 anos	17	73,90	59	67,80
TOTAL	23	100,00	87	100,00

A Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993, que trata do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais, dispõe que há cargos de nível superior (analista em C&T, tecnólogo e pesquisador), de nível médio (analista em C&T e técnico) e de nível auxiliar (auxiliar em C&T e auxiliar técnico). Para o exercício dos referidos cargos é

necessário atender requisitos de escolaridade, além de tempo de serviço para a progressão nos níveis da tabela de Plano de Carreiras.

A maioria dos líderes participantes da pesquisa possui o cargo de Tecnologista (56,50%). Em relação aos liderados, 37,90% possuem o cargo de Assistente em C&T:

Tabela 6 - Cargo

CARGO	LÍDERES		LIDERADOS	
	nº sujeitos	percentual	nº sujeitos	percentual
Pesquisador	1	4,30	1	1,10
Tecnologista	13	56,50	24	27,60
Analista em C&T	9	39,10	14	16,10
Assistente em C&T	0	0,00	33	37,90
Técnico	0	0,00	13	14,90
Auxiliar técnico	0	0,00	0	0,00
Auxiliar em C&T	0	0,00	2	2,30
TOTAL	23	100,00	87	100,00

4.2.2 Resultados e análises – Líderes

Inicialmente, foi avaliada a coerência interna do instrumento por meio do cálculo do alfa de Cronbach, obtendo-se para o questionário dos líderes alfa igual a **0,88** (Tabela 7), demonstrando que os resultados são bons, uma vez que os resultados de maior coerência são os que apresentam alfa próximo a um.

Tabela 7 – Alfa de Cronbach - Líderes

Variáveis	Alfa Cronbach
q1 Canal	0,881131
q2 <i>Feedback</i>	0,884066
q3 <i>Feedback 1</i>	0,885878
q4 <i>Feedback 2</i>	0,882470
q5 <i>Feedback 3</i>	0,883681
q6 Apoio e orientação	0,883246
q7 Informações	0,881581
q8 Clareza	0,880218
q9 Opiniões e idéias	0,881909
q10 Preocupação	0,877242
q11 Estado de espírito	0,877087
q12 Estado de espírito 1	0,880459
q13 Problemas de comunicação	0,877188
q14 Entendimento	0,874388
q15 Conhecimento	0,878369
q16 Incentivo e reconhecimento	0,880831
q17 Personalidade	0,887841
q18 Emoções	0,875737
q19 Valores pessoais	0,875697
q20 Expectativas	0,869350
q21 Empatia	0,880388
q22 Bom ouvinte	0,877455
q23 Bom comunicador	0,877534
q24 Ambiente físico	0,891777
q25 Linguagem	0,884434
q26 Comunicação na organização	0,885906
q27 Comunicação interpessoal	0,884086
q28 Comunicação interpessoal 1	0,885584
q29 Comunicação com o grupo	0,890676
q30 Comunicação geral	0,878355
q31 Comunicação organizacional	0,887852

Para os resultados dos líderes, tendo em vista o número reduzido de respondentes, não foi possível análise fatorial, realizou-se então uma análise descritiva, tentando estabelecer relações das variáveis de lugar, tempo de serviço, escolaridade e gênero com as questões ou variáveis.

4.2.2.1 Relação entre as variáveis

Foi realizado cruzamento das questões com as variáveis de lugar, tempo de serviço, escolaridade e gênero.

Havia cinco notações nas respostas do questionário, conforme Quadro 5:

QUESTÕES	NOTAÇÕES
Questões de 1 a 25	as notações eram de 1 a 5, sendo: 1 Concordo plenamente; 2 Concordo parcialmente; 3 Não tenho opinião; 4 discordo parcialmente; 5 discordo plenamente. Assim sendo, quanto menor a média maior será a concordância, posto que o “concordo plenamente” vale 1. Em contrapartida quanto mais acima de 2,5 for a média maior será a discordância;
Questões 26 e 27	as notações eram de 1 a 5, sendo: 1 muito importante; 2 importante; 3 pouco importante; 4 sem nenhuma importância; e, 5 não tenho opinião. Quanto mais próxima a média for de 1 é mais importante e quanto mais for superior a 2,5 é menos importante.
Questões 28 a 31	as notações eram de 1 a 5, sendo: 1 excelente; 2 muito boa; 3 boa; 4 ruim; e, 5 não tenho opinião. Quanto mais próxima a média for de 1 é sinal de que é melhor e quanto maior a média pior é a percepção dos sujeitos em relação ao indagado.

Quadro 5 – As notações das questões dos líderes

Perfil da amostra e relação com as questões

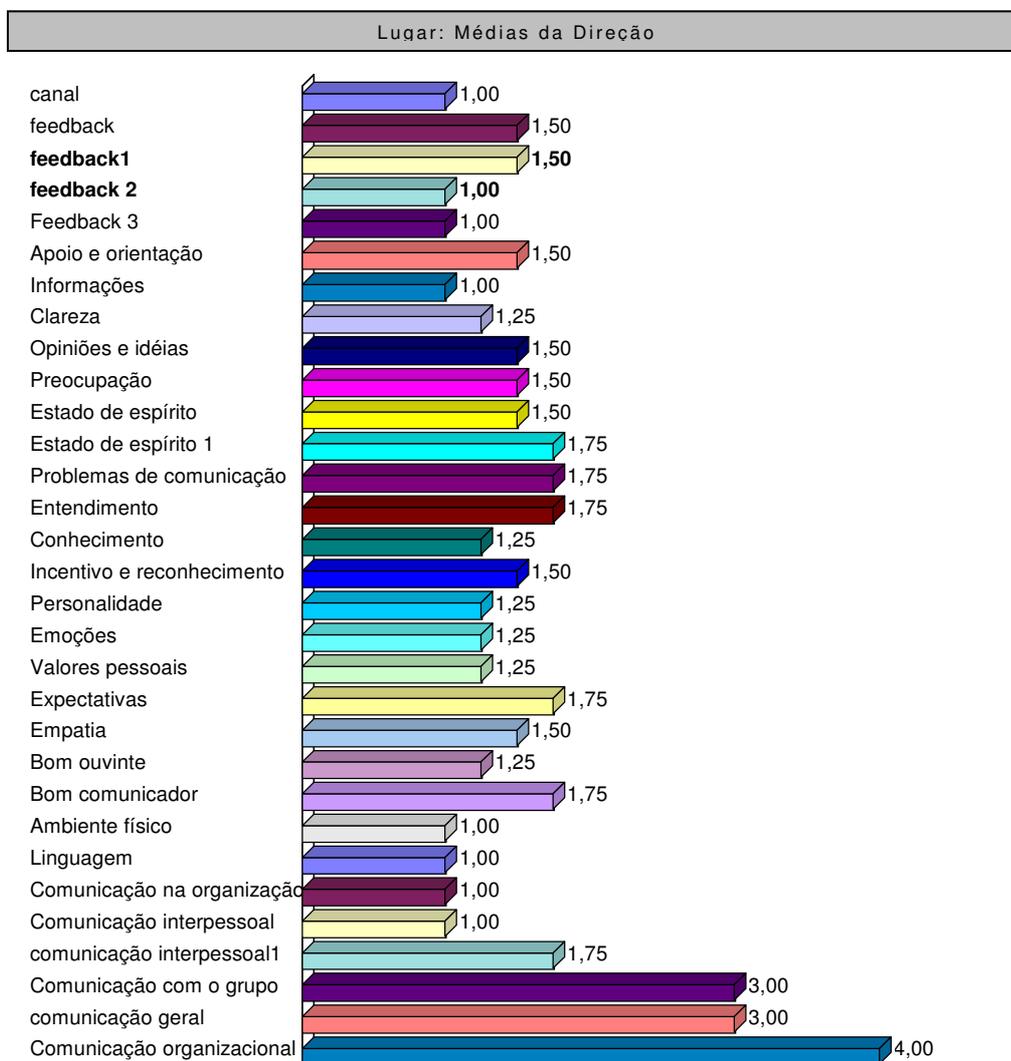


Gráfico 1 - Lugar: médias da Direção (Fonte: SPHINX)

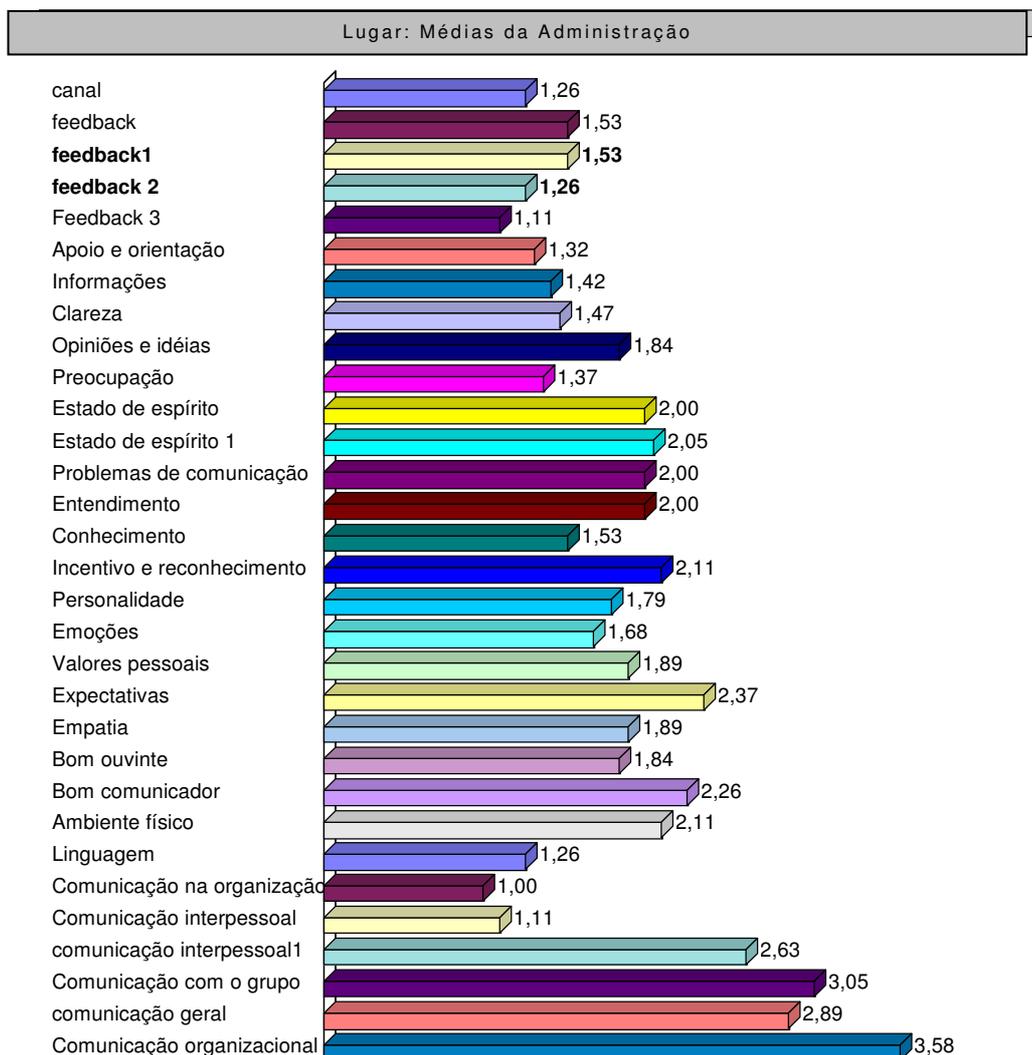


Gráfico 2 – Lugar: médias da administração (Fonte: SPHINX)

Na direção, quatro líderes responderam ao questionário, correspondendo a 17,40% do total dos respondentes. Já na área administrativa, dezenove participaram da pesquisa (82,6%), conforme Tabela 1.

Observa-se que tanto na direção como na administração a média mais alta tem a ver com a comunicação na organização (**questão 31**). Instados a avaliarem a comunicação na organização, 65,20% dos líderes consideraram-na ruim e 34,80% deles, boa. Não foi questionado sobre se há ou não prevalência de canal informal, conforme foi apontado na etapa qualitativa.

A comunicação organizacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo (KUNSCH, 2003), exercendo um poder imprescindível para o equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações, tendo em vista que tal sistema reúne as partes distintas da organização, proporcionando condições para um trabalho coordenado de suas estruturas, possibilitando o alcance de suas metas (TORQUATO,1986). Quando a comunicação da organização não é eficiente, pode gerar descontentamento e falta de credibilidade, o que pode explicar a busca das informações necessárias nos canais informais.

Argenti (2006) assevera que se os funcionários não recebem informações completas ou oportunas das redes formais de comunicação da organização, eles não terão outra opção a não ser confiar uns nos outros, assim como em fontes externas, com a finalidade de preencher as lacunas existentes. Segundo o autor, quanto mais forte o senso de confiança, compromisso e envolvimento entre líderes e liderados, menos freqüentemente estes recorrerão aos meios informais de comunicação como única forma de expressar sua voz e ouvir a dos companheiros de trabalho.

Também a comunicação no ambiente de trabalho (**questão 30**) recebeu uma média alta, demonstrando que os líderes não acreditam que ela seja excelente. Dos líderes respondentes, 60,90% consideram-na boa, conforme tabela abaixo:

Tabela 8 - Comunicação no ambiente de trabalho

COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Excelente	1	4,30
Muito boa	5	21,70
Boa	14	60,90
Ruim	1	4,30
Não tenho opinião	2	8,70
TOTAL	23	100,00

Tabela 9 - Problemas de comunicação no ambiente de trabalho

PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Concordo plenamente	7	30,4
Concordo parcialmente	13	56,50
Não tenho opinião	0	0
Discordo parcialmente	3	13,00
Discordo plenamente	0	0
TOTAL	23	100,00

Na análise quantitativa, percebeu-se que o *feedback* como instrumento para a eficácia da comunicação interpessoal não tem sido sempre utilizado. As médias para as **questões 2 e 3** se repetem nas duas afirmações constantes dos questionários.

Tabela 10 - Informação aos subordinados se o trabalho está bom ou ruim

FEEDBACK	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Concordo plenamente	11	47,80
Concordo parcialmente	12	52,20
Não tenho opinião	0	0,00
Discordo parcialmente	0	0,00
Discordo plenamente	0	0,00
TOTAL	23	100,00

Tabela 11 - Informação aos subordinados dos pontos que precisam melhorar

FEEDBACK	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Concordo plenamente	11	47,80
Concordo parcialmente	12	52,20
Não tenho opinião	0	0,00
Discordo parcialmente	0	0,00
Discordo plenamente	0	0,00
TOTAL	23	100,00

Entretanto, nas **questões 4 e 5**, as médias são boas, sendo que 82,6% dos líderes afirmaram que é importante receber de seus subordinados *feedback* em relação a seus trabalhos e a suas posturas e 91,3% que é importante dá-lo a seus subordinados.

A eficácia do processo comunicacional é maior quanto maior for o *feedback* (BENITEZ,2001), pois um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe *feedback*, pois com isso é criado um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como possibilita o controle dos objetivos almejados (TORQUATO, 1986).

Dos respondentes, 69,6% afirmaram que procuram demonstrar preocupação com a equipe de trabalho (**questão 10**) e as médias foram de 1,50 e 1,37, respectivamente. A maioria tem uma grande preocupação em levar em conta a personalidade (56,5%) e o estado emocional (52,2%) de seus subordinados ao se comunicar com eles (**questões 17 e 18**):

Tabela 12 - Preocupação com a personalidade e o estado emocional

	PERSONALIDADE		ESTADO EMOCIONAL	
	FREQ	PERC	FREQ	PERC
Concordo plenamente	13	56,50	12	52,20
Concordo parcialmente	7	30,40	9	39,10
Não tenho opinião	1	4,30	1	4,30
Discordo parcialmente	1	4,30	1	4,30
Discordo plenamente	1	4,30	0	0,00
TOTAL	23	100,00	23	100,00

Em relação às **questões 19 e 20**, os líderes também procuram levar em consideração quando se comunicam os valores pessoais (47,8%) e 39,10% deles tentam medianamente conhecer as expectativas de seus liderados. Ressalta-se que na administração há maior discordância, apresentando médias 1,89 e 2,37, e, na direção, 1,25 e 1,75, respectivamente.

Tabela 13 - Valores pessoais e expectativas

	VALORES PESSOAIS		EXPECTATIVAS	
	FREQ	PERC	FREQ	PERC
Concordo plenamente	11	47,80	6	26,10
Concordo parcialmente	9	39,10	9	39,10
Não tenho opinião	0	0,00	4	17,40
Discordo parcialmente	3	13,00	4	17,40
Discordo plenamente	0	0,00	0	0,00
TOTAL	23	100,00	23	100,00

Também na etapa quantitativa, os líderes parecem encontrar dificuldades na questão da empatia (**questão 21**). Dentre os líderes, 47,8% afirmaram que concordam parcialmente com a afirmação de que tentam se colocar no lugar de seus subordinados.

Em relação a ser bom ouvinte, 47,80% crêem que são e 39,10% concordaram parcialmente com a afirmação (**questão 22**).

Tabela 14 - Empatia e ser bom ouvinte

	EMPATIA		SER BOM OUVINTE	
	FREQ	PERC	FREQ	PERC
Concordo plenamente	9	39,10	11	47,80
Concordo parcialmente	11	47,80	9	39,10
Não tenho opinião	1	4,30	1	4,30
Discordo parcialmente	2	8,70	2	8,70
Discordo plenamente	0	0,00	0	0,00
TOTAL	23	100,00	23	100,00

As médias para a **questão 11** foram de 1,50 e 2,00, demonstrando que a percepção do estado de espírito de seus subordinados por meio de suas fisionomias não é a ideal.

Tabela 15 - Comunicação não verbal

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Concordo plenamente	10	43,50
Concordo parcialmente	7	30,40
Não tenho opinião	4	17,40
Discordo parcialmente	2	8,70
Discordo plenamente	0	0,00
TOTAL	23	100,00

Dos líderes, 43,50% informaram que conseguem perceber, talvez para esses, tal fato ocorra por trabalharem por longo tempo com seus subordinados, por terem disposição para perceberem.

Muitas podem ser as razões para aqueles líderes que afirmam não conseguir, tais como: desconhecimento da personalidade de seus subordinados ou pouca

convivência. Ou talvez isso possa ser explicado pelo fato de que nem sempre as pessoas deixam transparecer seu estado de espírito. Há pessoas que estão bem humoradas mesmo em situações adversas, outras que sem problemas vivem a vida de mau humor, e outras que não se permitem demonstrar qualquer diferença quer estejam alegres ou tristes.

Outra explicação possível é o fato dos líderes estarem tão absortos em seus afazeres que não conseguem ou preferem ignorar o estado de espírito de seus subordinados, tal fato foi declarado por um dos líderes entrevistados:

***L2** – “Teve uma época que senti muitas vezes, e deixei isso acontecer, que eles não estavam satisfeitos, mas não queria saber muito o porquê. Tive uma época assim. Acho até que pelo volume e o excesso de trabalho...”*

Salienta-se que pelo questionário não há como avaliar quais os sinais não verbais mais percebidos pelos líderes, pretendeu-se atingir tal objetivo específico na etapa qualitativa.

É por meio da linguagem que as pessoas interagem com seus semelhantes (BERGER; LUCKMANN, 1983), mas isto ocorre com sucesso quando há a preocupação com a utilização de linguagem clara e objetiva, atentando-se para as necessidades do interlocutor. Dos respondentes, 78,30% demonstram grande preocupação em utilizar uma linguagem clara e acessível (**questão 25**) para com seus subordinados e 21,70% têm uma média preocupação com isso. As médias tanto para a direção quanto para a administração são próximas de 1.

Tabela 16 - Linguagem clara e acessível

LINGUAGEM	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Concordo plenamente	18	78,30
Concordo parcialmente	5	21,70
Não tenho opinião	0	0,00
Discordo parcialmente	0	0,00
Discordo plenamente	0	0,00
TOTAL	23	100,00

Dos respondentes, 47,80% crêem que o ambiente físico (**questão 24**) tem influência na comunicação e 30,4% acreditam que nem tanto.

Tabela 17 - Influência do ambiente físico na comunicação

AMBIENTE FÍSICO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Concordo plenamente	11	47,80
Concordo parcialmente	7	30,40
Não tenho opinião	1	4,30
Discordo parcialmente	4	17,40
Discordo plenamente	0	0,00
TOTAL	23	100,00

Há uma variabilidade significativa para as médias nas áreas estudadas para essa questão. Na direção, a média é de 1,00, já na administração a média é de 2,11.

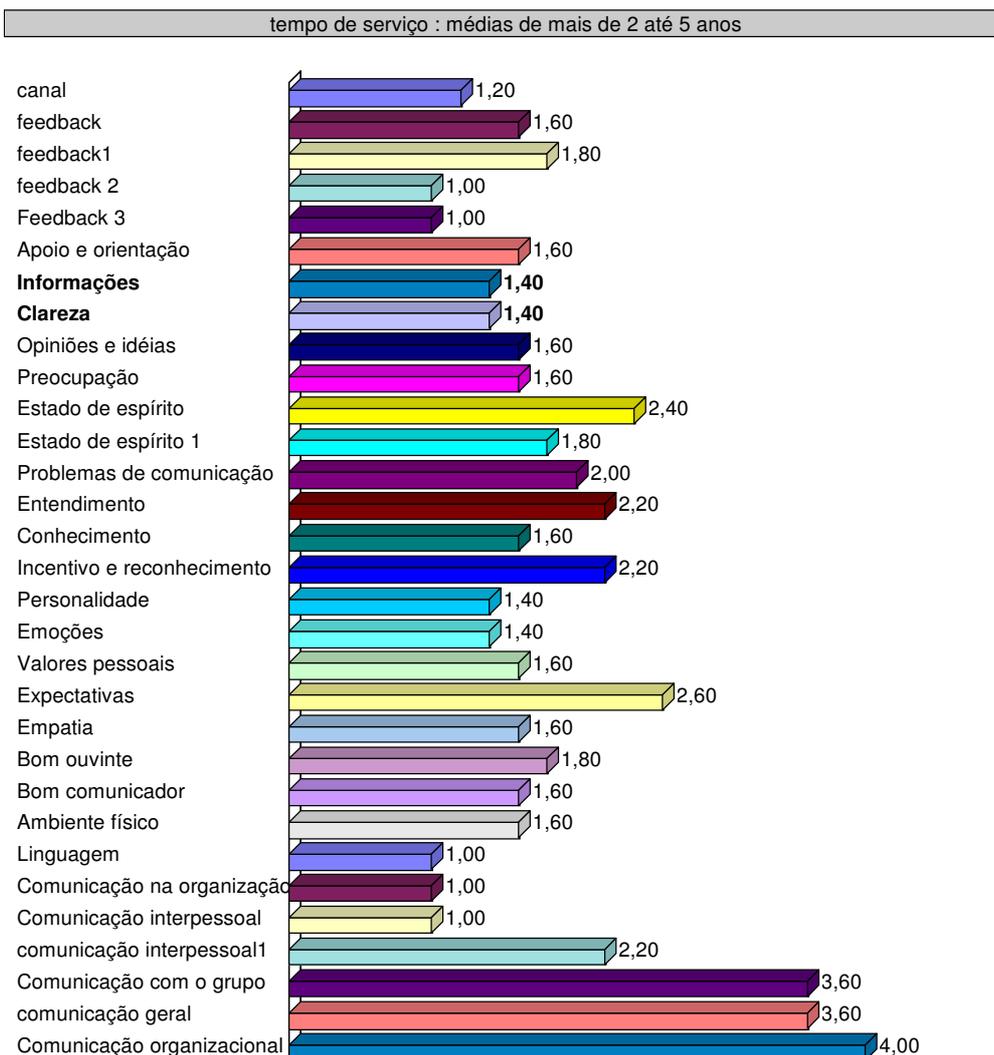


Gráfico 3 - Tempo de serviço: médias de 2 até 5 anos (Fonte: SPHINX)

Dos respondentes, cinco líderes estão nesta faixa de tempo de serviço, ou seja, 21,5% do total da amostra. As médias em quase todas as questões estão bem acima do ideal. Pelas respostas, infere-se que os maiores problemas estão relacionados ao *feedback* (**questões 2 e 3**), à percepção da comunicação não verbal (**questão 11**), à tentativa de conhecer as expectativas de seus subordinados em relação a como se comportam (**questão 19**). Entendem que há problemas de comunicação em seu ambiente de trabalho, não conseguindo se fazer entender ou

entender seus subordinados (**questão 14**). Percebem problemas na comunicação organizacional, sendo que das três faixas analisadas, esta é a que apontou a média mais alta (4,00).

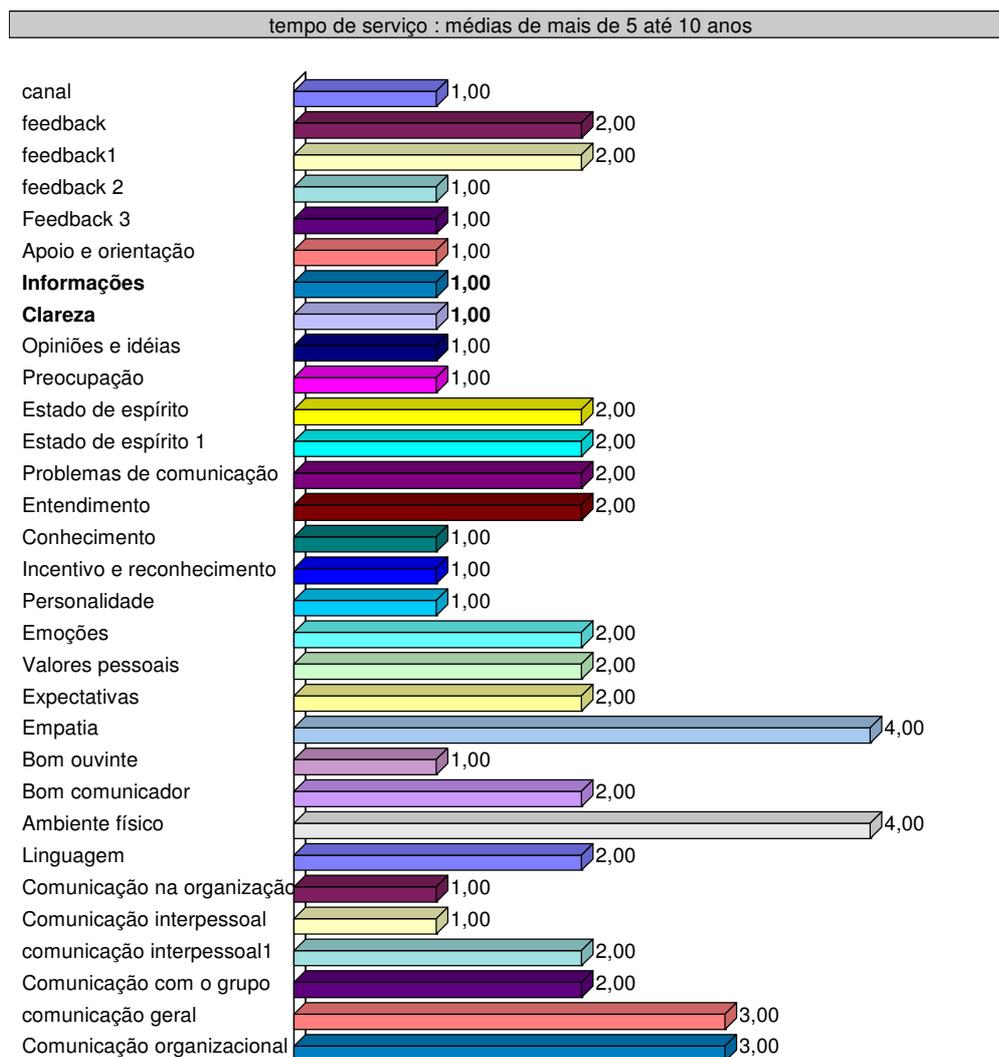


Gráfico 4 - Tempo de serviço: médias de 5 até 10 anos (Fonte: SPHINX)

Nesta faixa de tempo de serviço, só houve um respondente, equivalendo a 4,3% do total. Aparecem bem fortemente discordâncias relacionadas à empatia (**questão 21**) e à influência do ambiente físico na comunicação (**questão 24**).

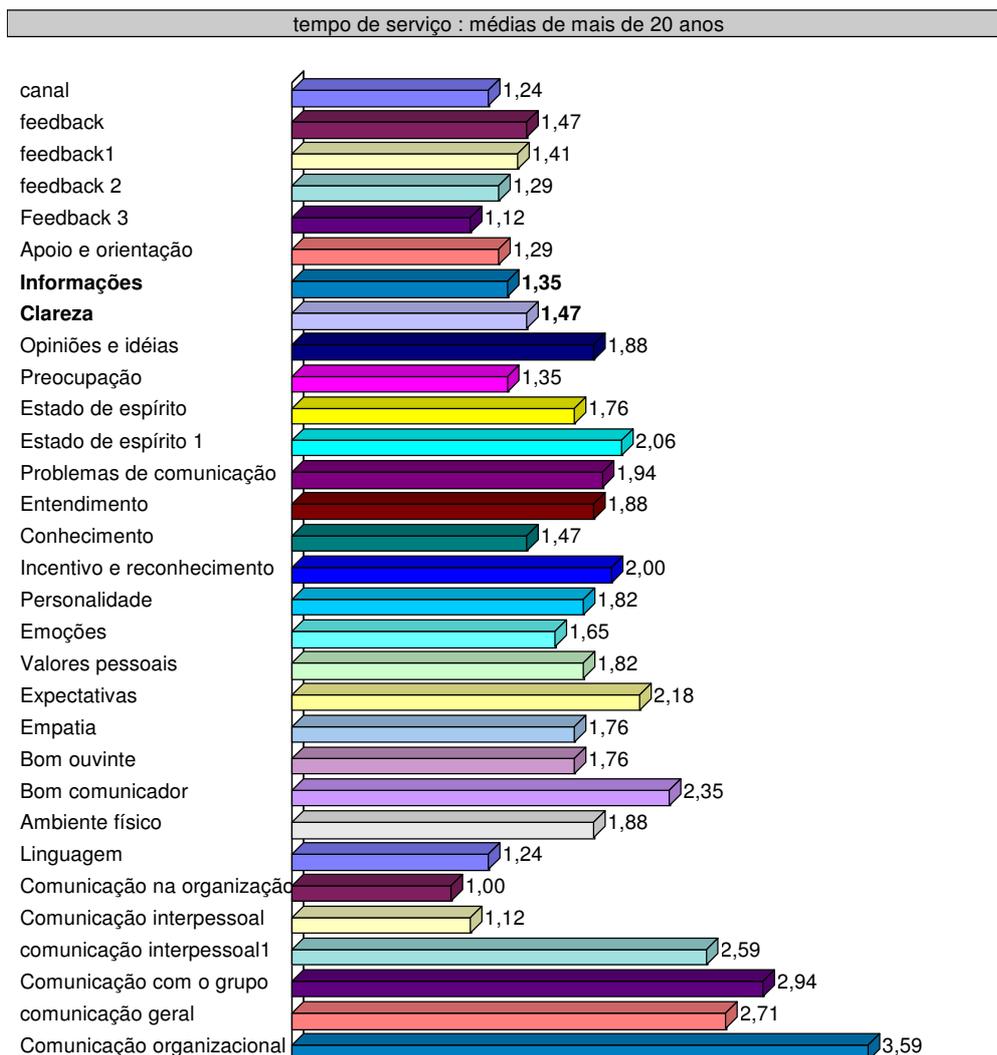


Gráfico 5 - Tempo de serviço: médias de mais de 20 anos (Fonte: SPHINX)

Nesta faixa, participaram da pesquisa dezessete líderes, correspondendo a 73,9% do total.

Percebe-se uma discordância significativa para o fato de eles não demonstrarem seus estados de espírito por meio de suas fisionomias (**questão 12**), de não se considerarem bons comunicadores (**questão 23**), de não tentarem saber as expectativas de seus subordinados em relação a eles (**questão 20**), de que a comunicação em seu ambiente de trabalho tem sido mediana (**questão 30**) e que a comunicação na organização tem sido ruim (**questão 31**).

Da análise do **Gráfico 3**, infere-se que na faixa de tempo de serviço de 2 a 5 anos as discordâncias são maiores em função da pouca convivência no ambiente de trabalho, do desconhecimento das habilidades, personalidade, estado emocional de seus subordinados. Tal fato foi apontado pelo **L4**, que também está na organização nesta faixa de tempo, ao ser questionado sobre se considera eficaz a comunicação com seus subordinados:

***L4** – “Tenho certeza que ainda não. Temos atingido as necessidades maiores, mas preciso aumentar a eficiência e a eficácia. Por desconhecer um pouco as habilidades, as características individuais, por desconhecer a realidade da organização [...]”*

Em relação às duas outras faixas (**Gráficos 4 e 5**), as discordâncias são menores, sendo explicadas, talvez, pelo fato de os líderes terem estabelecido relações de amizade com seus liderados, terem aprendido a observá-los melhor, conhecerem o trabalho de seus subordinados, conhecerem melhor o funcionamento da organização.

Infere-se que a variável tempo de serviço pode influenciar na percepção do processo comunicação.

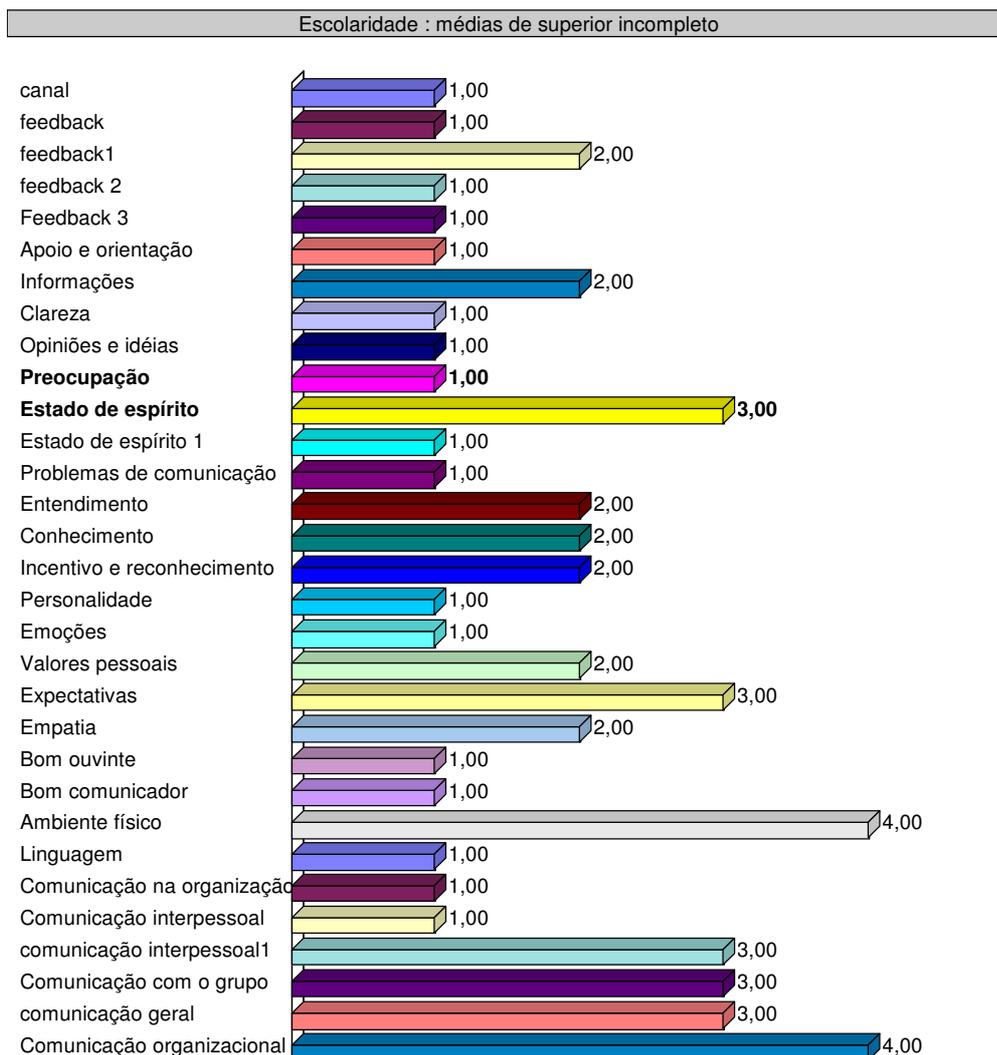


Gráfico 6 - Escolaridade: médias de superior incompleto (Fonte: SPHINX)

Há apenas um líder que possui nível superior incompleto.

A maior discordância para esse líder se refere a influência do ambiente físico na comunicação (**questão 24**), cuja média foi 4,00. Em seguida aparecem a não percepção da comunicação não verbal (**questão 11**) e a falta de preocupação com as expectativas de seus subordinados em relação a si (**questão 20**). Ele também não consegue informar a seus liderados sobre quais pontos precisam melhorar (questão 3), se limita a informá-los se o trabalho foi bom ou ruim (**questão 2**). Isso

pode sugerir que os liderados saibam o que devem fazer e o líder não precisa ser diretivo, ou dificuldades pessoais do líder em relação à comunicação.

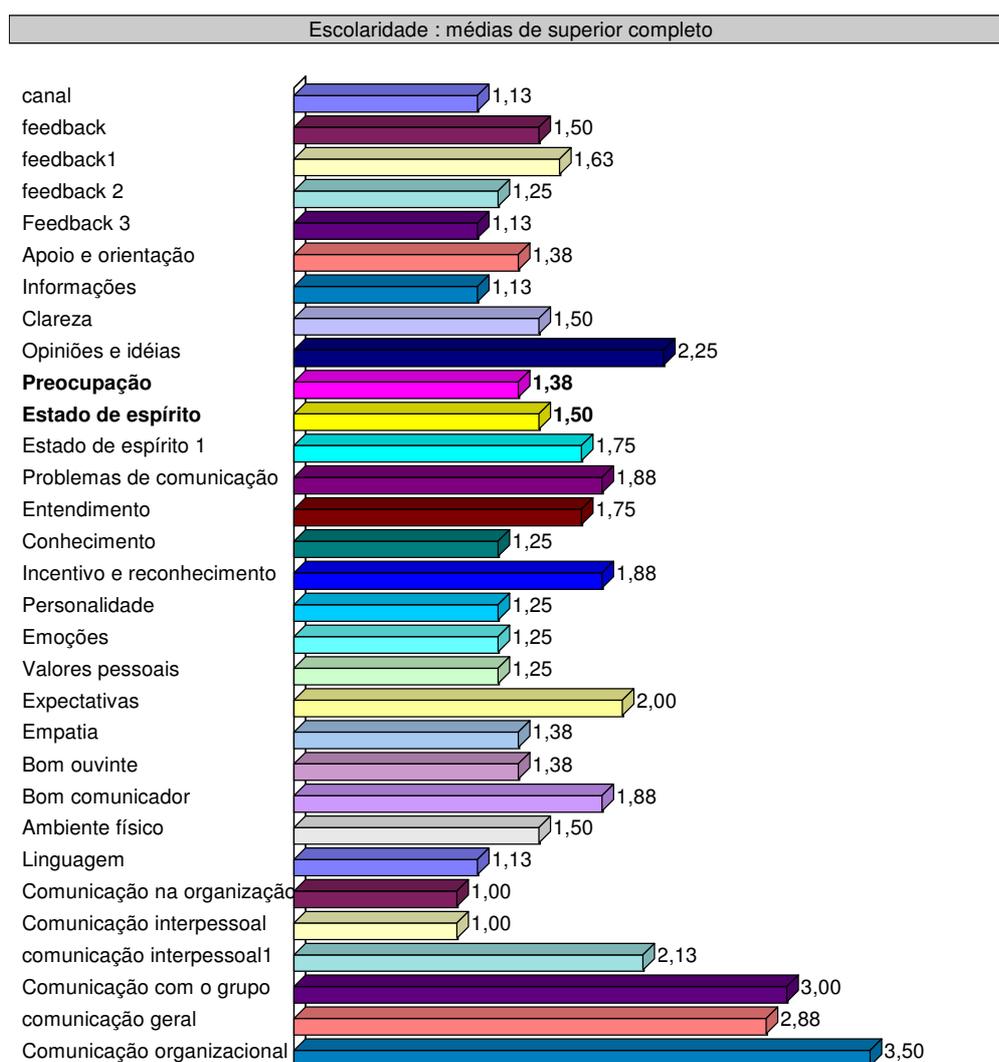


Gráfico 7 - Escolaridade: médias de superior completo (Fonte: SPHINX)

Dos sujeitos que participaram da pesquisa, oito deles têm nível superior completo, ou seja, 34,8% do total.

Para esta faixa de escolaridade, as maiores discordâncias dizem respeito à **questão 9** (sempre estou disposto a conhecer as opiniões e idéias de meus subordinados), à **questão 23** (sou um bom comunicador) e, coerentemente, à

questão 13 (não tenho problemas de comunicação em meu ambiente de trabalho).

Na comunicação, há dois lados, o lado falante e o lado ouvinte e para que a comunicação seja eficaz, é necessário equilibrar esses dois pólos.

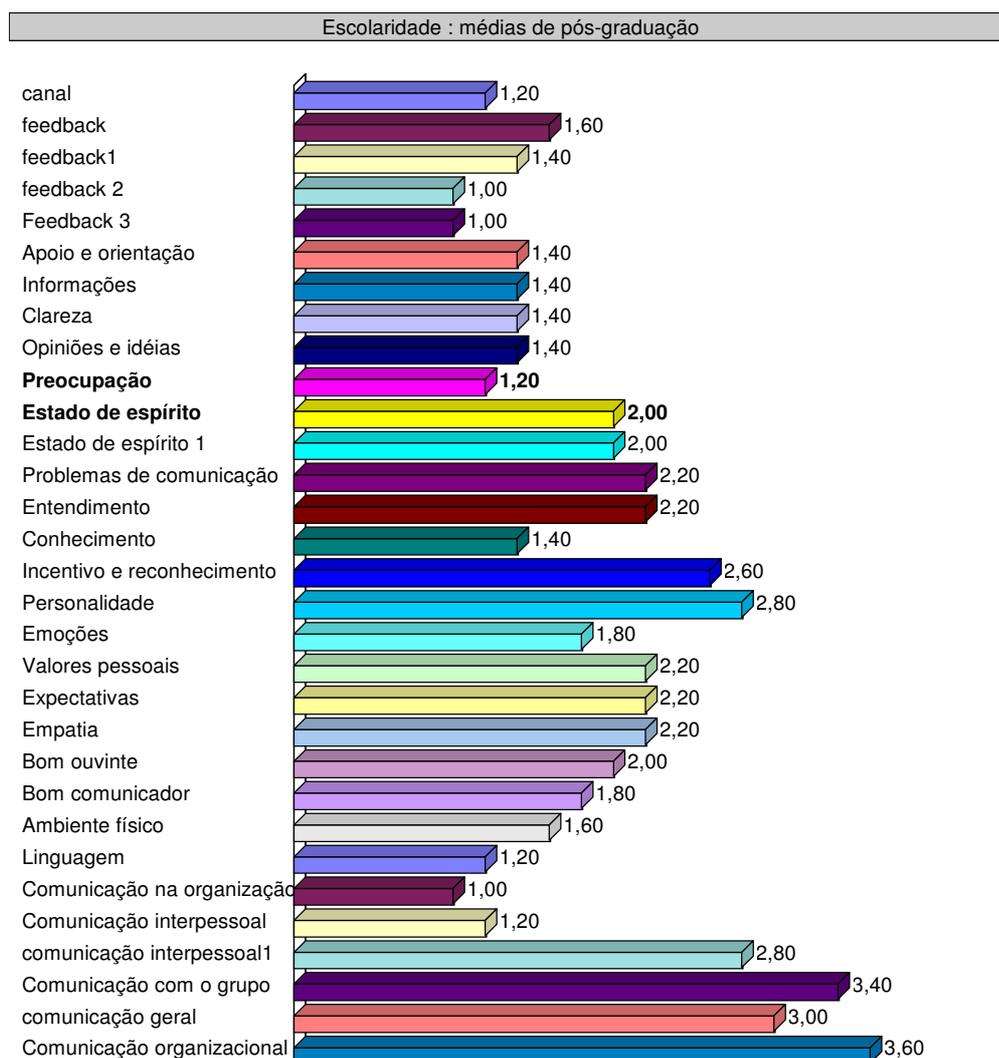


Gráfico 8 - Escolaridade: médias de pós-graduação (Fonte: SPHINX)

Responderam ao questionário cinco líderes desta faixa de escolaridade, perfazendo 21,7% do total.

As maiores discordâncias têm a ver com as **questões 16 e 17** (“Não importo se há incentivo ou não faço meu trabalho do mesmo jeito”; e, “Procuro levar em

conta a maneira de ser de cada um dos meus subordinados ao me comunicar com eles”). Muito em decorrência disso, a média para a **questão 13** (problemas de comunicação no ambiente de trabalho) também foi alta. Como já exposto, cada pessoa por ser única necessita de um tratamento específico para se sentir confortável em seu modo de ser, quando isso não é levado em conta surgem problemas sérios de comunicação.

Esses líderes também demonstram ter dificuldades em levar em conta as emoções, os valores pessoais, as expectativas de seus liderados. Além de perceberem que não são tão bons ouvintes e bons comunicadores.

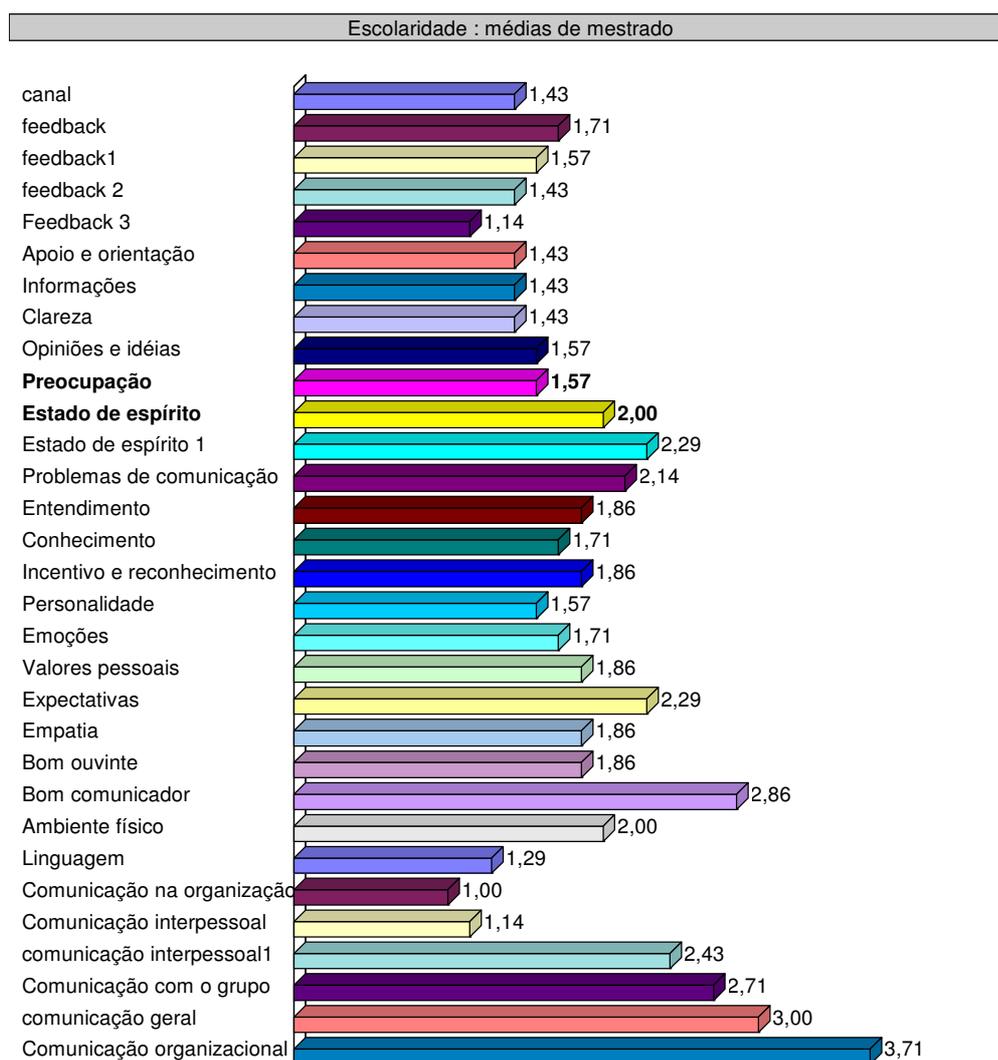


Gráfico 9 - Escolaridade: médias de mestrado (Fonte: SPHINX)

Dos respondentes, sete possuem mestrado, ou seja, 30,4% do total.

A maior discordância se refere à **questão 23** (“sou um bom comunicador”) e a maior concordância se refere à **questão 26** (“a comunicação na organização é”) em que se avalia a importância da comunicação na organização.

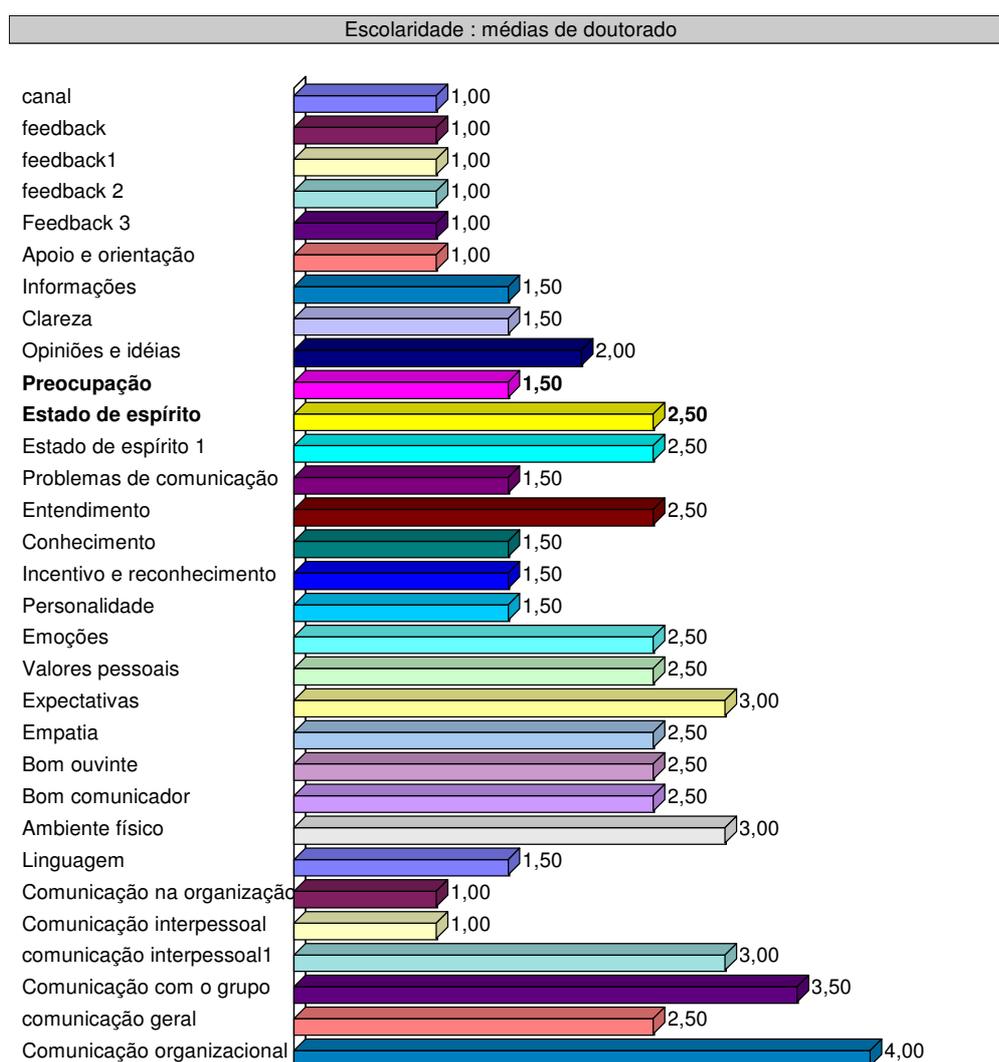


Gráfico 10 - Escolaridade: médias de doutorado (Fonte: SPHINX)

Dois líderes têm doutorado, perfazendo 8,7% do total.

As maiores discordâncias se referem à tentativa de conhecimento das expectativas de seus subordinados (**questão 20**), ao ambiente físico como influenciador da comunicação (**questão 24**).

Pelas respostas, infere-se que esses líderes com maior titulação não conseguem levar muito o outro em consideração, no tocante à emoções, à personalidade, aos valores pessoais. Também não possuem muita habilidade em ouvir, em falar e também em praticar a empatia. Comparando com as demais faixas de escolaridade, são as maiores médias, exceto na **questão 17** que os líderes com pós-graduação apontaram uma média de 2,80.

Infere-se que o nível de escolaridade nem sempre influencia na qualidade da comunicação interpessoal entre líderes e liderados. Um líder pode ter um nível de conhecimento técnico elevadíssimo, ser muito inteligente, mas pode não conseguir estabelecer uma comunicação interpessoal eficaz com seus liderados.

Levek e Malschitzky (2007) declaram que para ser um líder, é preciso mais do que se ter apenas inteligência. É necessária a combinação de outras habilidades pessoais, como a busca da compreensão da natureza humana, o respeito pelas pessoas, o controle emocional. Continuam as autoras inferindo que o acesso e disponibilidade à tecnologia ajudam a criar ambientes mais atualizados e competitivos, mas é a forma como as pessoas se relacionam que é indispensável para a existência da convivência interpessoal.

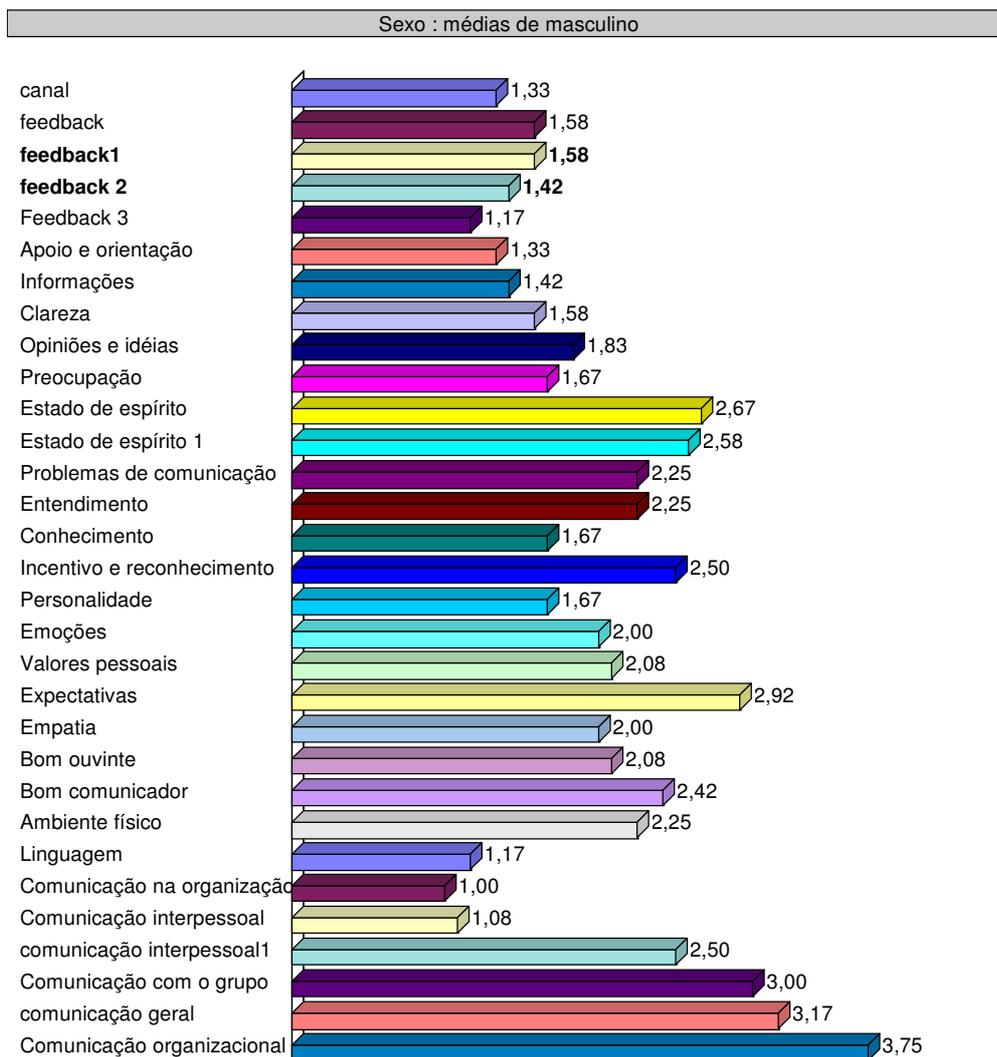


Gráfico 11 - Sexo: médias de masculino (Fonte: SPHINX)

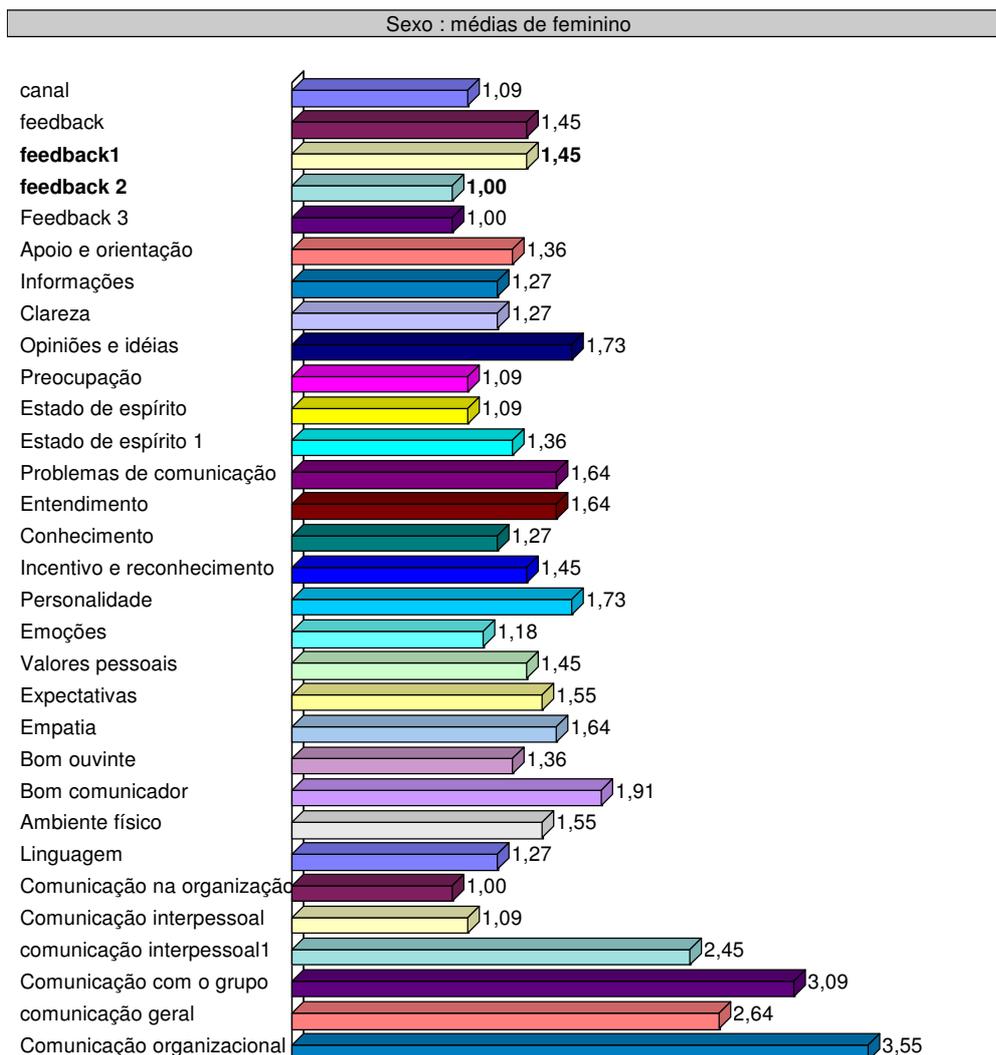


Gráfico 12 - Sexo: médias de masculino (Fonte: SPHINX)

Os **Gráficos 11 e 12** demonstram haver diferenças nas respostas dos respondentes dos gêneros masculino e feminino. Observa-se que as discordâncias são maiores nos líderes do gênero masculino, excetuando-se apenas as médias **questões 6, 17, 25 e 27**, que são ligeiramente maiores para os líderes do gênero feminino.

Numa análise superficial, infere-se que a percepção dos líderes de gênero feminino tende a demonstrar uma maior eficácia na comunicação interpessoal. Entretanto, tal questão é ampla e complexa, demandando uma análise mais aprofundada. Sugere-se, então, como objeto de pesquisa para estudos futuros.

4.2.3 Resultados e análises – Liderados

Foi realizada análise fatorial, com rotação ortogonal Varimax, utilizando os *softwares* SPSS, versão 16.0 e MINITAB 14, com o limite de novecentas e noventa e nove interações.

Na análise fatorial, foram definidos quatro fatores, todos com autovalores maior ou igual a 1 e com cargas fatoriais maiores de 0,500.

Informa-se que os **fatores** são variáveis hipotéticas que explicam partes da variabilidade dos dados e **autovalores** são valores obtidos a partir das matrizes de covariância ou correlação, cujo objetivo é obter um conjunto de vetores independentes que expliquem o máximo de variabilidade dos dados (MORAES; ABIKO, 2006).

As **cargas fatoriais** são as correlações entre as variáveis originais e os fatores. Esse é um dos pontos principais da análise fatorial, pois quanto maior a carga fatorial maior será a correlação com determinado fator (MORAES; ABIKO, 2006).

Foi avaliada a coerência interna do instrumento por meio do cálculo do alfa de Cronbach, obtendo-se para o questionário dos liderados alfa igual a **0,93** (Tabela 18). Consideram-se resultados de maior coerência os que apresentam alfa próximo a um.

Tabela 18 - Alfa de Cronbach - Liderados

Variáveis		Alfa de Cronbach
q1	Canal	0,936412
q2	<i>Feedback</i>	0,936796
q3	<i>Feedback 1</i>	0,937349
q4	<i>Feedback 2</i>	0,939630
q5	<i>Feedback 3</i>	0,938896
q6	Apoio e orientação	0,936271
q7	Informações	0,936245
q8	Clareza	0,935833
q9	Clareza 1	0,936095
q10	Opiniões e idéias	0,936641
q11	Preocupação	0,936718
q12	Estado de espírito	0,938761
q13	Estado de espírito 1	0,938355
q14	Estado de espírito 2	0,939068
q15	Problemas de comunicação	0,938443
q16	Entendimento	0,938368
q17	Aprendizagem	0,937666
q18	Incentivo ou reconhecimento	0,939760
q19	Personalidade	0,937463
q20	Personalidade alheia	0,938997
q21	Estado emocional	0,935560
q22	Estado emocional alheio	0,938839
q23	Valores pessoais	0,936011
q24	Valores pessoais alheios	0,938177
q25	Expectativas	0,936502
q26	Expectativas 1	0,939629
q27	Empatia	0,937350
q28	Empatia 1	0,937887
q29	Empatia 2	0,938358
q30	Bom ouvinte	0,936606
q31	Bom ouvinte 1	0,938783
q32	Bom comunicador	0,936501
q33	Bom comunicador 1	0,939107
q34	Ambiente físico	0,942884
q35	Linguagem	0,936554
q36	Comunicação na organização	0,939347
q37	Comunicação interpessoal	0,939188
q38	Comunicação interpessoal 1	0,937200
q39	Comunicação com o grupo	0,938529
q40	Comunicação no ambiente de trabalho	0,938788
q41	Comunicação organizacional	0,939742

Para a definição dos quatro fatores foram excluídas as questões 4, 5, 18, 28, 29 e 34, tendo em vista elas não se agruparem nos fatores, formando vários fatores com uma questão apenas e com cargas fatoriais abaixo de 0,500.

Apresenta-se, neste momento, a avaliação da coerência interna dos quatro fatores do instrumento por meio do cálculo do alfa de Cronbach, e da variância, conforme tabelas abaixo:

Tabela 19 - Coerência interna do instrumento - Fatores

Fatores	Alfa de Cronbach
Fator 1	0,950
Fator 2	0,820
Fator 3	0,710
Fator 4	0,800

Os resultados de maior coerência são os que apresentam alfa próximo a um, demonstrando que os resultados obtidos na pesquisa são positivos.

Para que um modelo de análise fatorial possa ser ajustado aos dados é necessário que a matriz de correlação inversa dos dados seja próxima da matriz diagonal. Sendo assim, foi utilizado o coeficiente de KMO (Kaiser- Meyer – Olkin).

Para maior ajuste de um modelo de análise fatorial, o valor de KMO deve ser superior ou igual a 0,8. Valores em torno de 0,5 não são considerados bons, exigindo medidas de correção dos dados amostrais por meio de exclusão de variáveis entre as avaliadas ou inclusão de novas variáveis (MINGOTI, 2005).

Neste trabalho o valor de KMO encontrado, através do software SPSS 16.0, foi de 0,801.

Os quatro fatores respondem a 56,18% da variância de respostas, sendo que somente o primeiro fator explica 36%:

Tabela 20 - Variância e percentual de explicação

Fatores	Variância	% Explicação
Fator 1	12,600	36,00
Fator 2	3,321	9,45
Fator 3	1,887	5,39
Fator 4	1,871	5,34
TOTAL	19,679	56,180

O objetivo da análise fatorial é identificar a correlação entre os sujeitos e as respostas obtidas.

Os quatro fatores podem ser denominados da seguinte forma:

- ✓ **Fator 1** – eficácia da comunicação do líder;
- ✓ **Fator 2** – eficácia da comunicação do liderado;
- ✓ **Fator 3** – avaliação dos níveis de comunicação; e
- ✓ **Fator 4** – a importância da comunicação nos níveis organizacional e interpessoal:

Tabela 21 - Análise Fatorial

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
q08 clareza	0,834	0,155	0,039	0,068
q06 apoio e orientação	0,832	0,029	0,054	0,164
q21 estado emocional	0,807	0,194	0,203	0,018
q23 valores pessoais	0,801	0,277	-0,066	0,036
q30 bom ouvinte	0,767	-0,011	0,184	0,144
q35 linguagem	0,765	-0,039	0,183	0,262
q02 <i>feedback</i>	0,763	0,197	-0,160	0,036
q09 clareza 1	0,758	0,144	0,254	0,110
q11 preocupação	0,757	0,109	0,046	-0,042
q07 informações	0,752	0,133	0,181	0,213
q01 canal	0,729	0,176	0,091	0,348
q10 opiniões e idéias	0,718	0,196	0,050	-0,108
q32 bom comunicador	0,712	0,106	0,137	0,235
q38 comunicação interpessoal 1	0,703	0,107	0,243	-0,031
q25 expectativas	0,654	0,417	0,056	-0,204
q13 estado de espírito 1	0,598	0,170	0,354	0,033
q03 <i>feedback</i> 1	0,591	0,268	0,074	0,019
q19 personalidade	0,581	0,425	0,178	-0,190
q27 empatia	0,558	0,076	0,246	0,182
q22 estado emocional alheio	0,103	0,745	-0,071	-0,013
q14 estado de espírito 2	0,005	0,702	0,216	0,007
q24 valores pessoais alheios	0,216	0,632	-0,055	0,243
q33 bom comunicador 1	0,046	0,628	0,089	0,038
q16 entendimento	0,182	0,614	0,182	0,027
q20 personalidade alheia	0,215	0,591	-0,277	0,067
q26 expectativas 1	-0,011	0,575	0,250	0,189
q15 problemas de comunicação	0,248	0,557	0,300	-0,259
q31 bom ouvinte 1	0,160	0,557	-0,061	0,153
q12 estado de espírito	0,137	0,511	0,244	0,313
q40 comunicação no ambiente de trabalho	0,198	0,138	0,791	0,061
q41 comunicação organizacional	0,131	0,091	0,723	-0,063
q39 comunicação com o grupo	0,442	-0,053	0,576	0,078
q17 aprendizagem	0,352	0,251	0,503	0,354
q37 comunicação interpessoal	0,203	0,122	-0,015	0,859
q36 comunicação na organização	0,114	0,182	0,027	0,723

Fator 1: Eficácia da comunicação do líder

Neste fator, estão as questões relacionadas ao Subtema1 (levando o outro em consideração) do Tema 2 (eficácia da comunicação) da análise qualitativa. São verificadas as cargas fatoriais atribuídas ao *feedback*; de se levar em conta a personalidade, as emoções, os valores pessoais e a percepção das outras pessoas;

de saber ouvir; de praticar a empatia; da percepção da comunicação não verbal; e, da utilização de uma linguagem clara e acessível.

Pela análise do Fator 1, observa-se que as maiores cargas fatoriais dizem respeito ao fato dos liderados perceberem que seus líderes procuram ser claros no que esperam deles (CF= 0,836) , procuram dar apoio e orientação a eles (CF= 0,833) , bem como tentam levar em consideração suas emoções na comunicação (CF= 0,805). Em contrapartida, as menores cargas fatoriais têm a ver com o fato de os líderes não levarem tanto em conta a personalidade (CF= 0,474) e a percepção do estado de espírito de seus subordinados por meio de suas fisionomias (CF= 0,404).

As cargas fatoriais do Fator 1 demonstram concordância em relação à eficácia da comunicação interpessoal entre líderes e liderados.

Fator 2: Eficácia da comunicação do liderado

Este fator trata também das questões relacionadas ao Subtema1 (levando o outro em consideração) do Tema 2 (eficácia da comunicação) da análise qualitativa, entretanto, o liderado avalia a si próprio quando se comunica.

Pela análise desse fator, infere-se que os liderados crêem que tentam se comunicar da mesma forma como gostariam que os outros se comunicassem com eles, ou seja, parecem tentar praticar a empatia, levando em consideração o outro, demonstrando respeito à individualidade das pessoas com as quais se comunicam.

Segundo Thayer (1972), todos os encontros comunicativos humanos precisam da dinâmica básica da mutualidade, das habilidades de se levar em conta as suscetibilidades e as expectativas dos outros quando se encontram

comunicativamente. Seguidos tais preceitos, o processo comunicativo tem grande chance de ser bem sucedido, do contrário, poderão surgir dificuldades e obstáculos que podem tornam impossível a comunicação interpessoal.

Fator 3: Avaliação dos níveis de comunicação

Os liderados foram instados a avaliar o modo como percebem a comunicação com seu superior, a comunicação na organização e a comunicação em seu ambiente de trabalho. A maioria dos respondentes avaliou como sendo boa, conforme demonstrado pelas cargas fatoriais.

Fator 4 - A importância da comunicação nos níveis organizacional e interpessoal

Os liderados foram instados a avaliar o grau de importância da comunicação na organização bem como a comunicação interpessoal entre líderes e liderados, demonstrando que para os respondentes, as duas formas de comunicação são muito importantes, corroborando o informado pelos entrevistados na etapa qualitativa.

4.2.4 Teste t de igualdade de médias de líderes e liderados

A análise estatística incluiu também o teste t de comparação de médias das duas amostras, supondo haver variâncias diferentes. A tabela abaixo apresenta as médias e variâncias ocorridas dentro do Fator 1:

Tabela 22 - Teste *t* para questões em comum dentro do Fator 1

Questões em comum dentro do Fator 1							
Questões		Média		Variância		p-value	Avaliação
Líderes	Liderados	Líderes	Liderados	Líderes	Liderados		
Q1	Q1	1,22	1,47	0,18	0,83	0,057	concordância
Q2	Q2	1,52	2,14	0,26	1,33	< 0,01	discordância
Q3	Q3	1,52	2,33	0,26	1,64	< 0,01	discordância
Q6	Q6	1,35	2,01	0,24	1,19	< 0,01	discordância
Q7	Q7	1,35	2,1	0,24	1,21	< 0,01	discordância
Q8	Q8	1,43	2,23	0,26	1,48	< 0,01	discordância
Q9	Q10	1,78	2,25	1,09	1,49	0,071	concordância
Q10	Q11	1,39	2,11	0,43	1,54	< 0,01	discordância
Q11	Q13	1,91	2,55	0,99	1,32	< 0,05	discordância
Q25	Q35	1,22	1,87	0,18	1,27	< 0,01	discordância
Q30	Q40	2,91	2,79	0,81	0,61	0,56	concordância
Q31	Q41	3,65	3,44	0,24	0,59	0,11	concordância
Q18	Q21	1,61	2,59	0,61	1,43	< 0,01	discordância
Q19	Q23	1,78	2,3	0,99	1,21	< 0,05	discordância
Q22	Q30	1,74	2,11	0,84	1,41	0,11	concordância
Q23	Q32	2,17	2,18	0,88	1,41	0,96	concordância
Q20	Q25	2,26	2,84	1,11	1,44	< 0,05	discordância
Q21	Q27	1,83	3,02	0,78	1,62	< 0,01	discordância
Q17	Q19	1,69	2,17	1,13	1,33	0,07	concordância

No fator 1, as concordâncias estão relacionadas à existência de canal de comunicação entre líderes e liderados; à disposição dos líderes para o conhecimento das opiniões e idéias de seus subordinados; as avaliações de que a comunicação no ambiente de trabalho tem sido boa, de que a comunicação organizacional não tem sido muito eficiente, de que os líderes têm sido ouvintes e comunicadores medianos, de que os líderes procuram levar em consideração a personalidade de seus subordinados ao se comunicar com eles.

A tabela abaixo apresenta as médias e variâncias ocorridas nos outros fatores, havendo como concordância a percepção dos liderados do estado de espírito de seus líderes por meio de suas fisionomias e a grande importância atribuída à comunicação interpessoal e à organizacional.

Tabela 23 - Teste *t* para questões em comum nos Fatores 2,3 e 4

Questões em comum fora nos Fatores 2,3 e 4							
Questões		Média		Variância		p-value	Avaliação
Líderes	Liderados	Líderes	Liderados	Líderes	Liderados		
Q12	Q12	2	1,82	0,82	1,15	0,41	concordância
Q26	Q36	1	1,16	0	0,18	< 0,01	discordância
Q27	Q37	1,09	1,14	0,08	0,17	0,49	concordância

5 CONCLUSÕES

A interação é melhor forma de se conhecer o outro e ao se comunicar eficazmente está-se interagindo.

É no processo de comunicação que ocorre uma troca de sentimentos, valores, emoções, é por meio dela que se busca conhecer o outro, não somente pelas palavras mas pela observação dos sinais não verbais que as acompanham.

Pelos resultados obtidos nesta pesquisa, infere-se que o fato de os sujeitos pesquisados trabalharem juntos por muito tempo, por muitos deles terem estabelecido relações de amizade e por compartilharem histórias de vida, tenha contribuído para se criar uma tendência central em relação à concordância verificada nos dados coletados.

Na etapa qualitativa, verificou-se que os sujeitos percebem os sinais não verbais quando se comunicam e apontam o olhar como sendo o mais comum, não ignorando também os gestos, as posturas e o tom de voz.

Foram apontados como facilitadores da comunicação interpessoal entre líderes e liderados: postura de igualdade, simplicidade, conhecimento do trabalho, conhecimento da personalidade do outro, abertura para o diálogo, transparência e credibilidade, a confiança, disposição, empatia, companheirismo, saber ouvir e aceitar as pessoas, autonomia, admiração e contar com o outro.

Ressalte-se que a postura de igualdade foi apontada como facilitadora da comunicação tanto por líderes quanto por liderados.

Observa-se nas falas de um dos liderados entrevistado que uma relação entre líderes e liderados pautada por uma postura autoritária gera bastante

insatisfação e não contribui para uma comunicação eficaz. Isto é também é percebido pelos líderes quando afirmam que não é possível se comunicar quando se tenta demonstrar superioridade.

No ambiente estudado, a comunicação é percebida como uma variável muito importante, até mesmo primordial. Para os sujeitos, se não houver uma comunicação eficaz, não se consegue atingir os objetivos pretendidos, existirão barreiras, nada acontecerá.

Para maioria dos entrevistados e dos respondentes dos questionários, a comunicação interpessoal entre líderes e liderados no ambiente estudado é percebida como eficaz, muito embora eles tenham apontado deficiências na comunicação da organização, apontadas tanto na etapa qualitativa quanto na quantitativa.

Na etapa qualitativa, os entrevistados destacaram a predominância da rede informal como principal meio de comunicação. Tal fato não foi objeto de questionamento na etapa quantitativa, não se confirmando se isso de fato ocorre ou não.

Embora a comunicação interpessoal entre líderes e liderados, no geral, pareça ser eficaz, não se pode deixar de apontar que os líderes devem se atentar para a necessidade de *feedback* de seus liderados, bem como a questão da empatia. A eficácia da comunicação entre líderes e liderados não apenas acontece, ela é resultado de esforço conjunto de toda a organização e demanda tempo e disposição das partes envolvidas.

Pode-se afirmar que o fato de um líder possuir maior nível de escolaridade não torna a sua comunicação mais eficaz com seus liderados. Para que a

comunicação interpessoal entre líderes e liderados seja eficaz é necessário mais do que conhecimento acadêmico, é necessário buscar compreender a natureza humana, levar o outro em consideração, ter controle emocional, saber ouvir.

Pelos resultados obtidos, observa-se que as médias da área administrativa são, em sua maioria, maiores que as médias da direção. Dá-se a impressão que os líderes da direção levam mais em consideração o outro, tentam dar *feedback* e utilizar a empatia, são melhores comunicadores e ouvintes que os líderes da administração. Entretanto, na direção há menos subordinados que na administração. Há mais possibilidade de se conhecer melhor com quem se trabalha do que na outra área.

Infere-se que quanto menor o tempo de serviço do líder, maiores são os problemas de comunicação com seus liderados, talvez pelo fato de não os conhecer bem, pela falta de convivência, pela imaturidade do líder, enfim, são muitas as possibilidades.

O ambiente de trabalho é um espaço fundamental para os relacionamentos interpessoais. Nele, a comunicação é imprescindível para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Quanto mais informadas as pessoas são, mais engajadas com os objetivos organizacionais elas são e sentem um maior desejo em contribuir para alcançá-los.

Ressalta-se que os resultados obtidos não são passíveis de generalizações, pois foi objetivo desta pesquisa fazer um levantamento da percepção de líderes e liderados quanto à comunicação interpessoal em duas áreas de um instituto de pesquisa determinado

Propõe-se para trabalhos futuros a aplicação dos questionários para todo o Instituto, a fim de verificar a percepção global em relação à comunicação interpessoal entre líderes e liderados.

Propõe-se, ainda, um estudo sobre a comunicação interpessoal entre líderes e liderados sob o prisma da diferença de gênero.

REFERÊNCIAS

ADLER, Ronald B.; TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. Tradução A.B. Pinheiro de Lemos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 250 p.

AGUIAR, Vera Teixeira de. **O verbal e o não verbal**. São Paulo: UNESP, 2004. 112 p.

ARGENTI, Paul P. Comunicação interna. In: **Comunicação empresarial**. Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 169-190.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

BENÍTEZ, Zaira Ramos. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional**. 2001. 251f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?1799>>. Acesso em: 07 junho 2006.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tradução Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1983. 246 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2005. 197 p.

_____. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. 185 p.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 330 p.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e das mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. Petrópolis: Vozes, 1984. 110 p.

_____. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006. 105 p.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2002. 305 p.

BRASIL. Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, [Brasília, DF], 29 jul. 1993. Seção 1.

CARVALHO, Antonio Ramalho de Souza. **Interação da gestão organizacional e disseminação do conhecimento em uma instituição pública de desenvolvimento de tecnologia aeroespacial: estudo de caso**. 2006. 214f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, 2006.

CHANLAT, Jean-Francois. O ser humano, um ser de palavra. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Organizadora da edição brasileira Ofélia de Lanna Sette Torres. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-22.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Organizadora da edição brasileira Ofélia de Lanna Sette Torres. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996. p. 47-66.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. v. 2, cap. 1. P. 3-31.

DORNELLES, Marilene B. **O desafio de comunicar o que se quer falar...** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004_08_12_tex.htm>. Acesso em: 12 julho 2006.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. Organizadores: Jorge Duarte e Antonio Barros. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas:** sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Tradução José Antonio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: USP, 1974. 406 p.

_____. **Organizações modernas.** Tradução Miriam L. Moreira Leite. São Paulo, Pioneira, 1989. 163 p.

FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz.** Tradução Jamir Martins. São Paulo: Pioneira, 1981. 154 p.

FISCHER, Gustave-Nicolas., Espaço, Identidade e Organização. In: **O Indivíduo na Organização:** Dimensões Esquecidas. Organizadora da edição brasileira Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1994, pp. 82-102.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: **Cultura e poder nas organizações.** Maria Tereza Leme Fleury et al (org.). São Paulo: Atlas, 1996, pp. 15-26.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. Organizadora da edição brasileira Ofélia de Lanna Sette Torres. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 24-66.

GRAÇA, Maurício Sanches. A relação entre o ambiente e o indivíduo na empresa: considerações a respeito da Psicologia Ambiental. In: **VII SEMEAD – Seminários de Administração.** São Paulo, 2004. Disponível em: <www.msgconsultores.com.br>. Acesso em: 28 novembro 2007.

GÜNTHER, Hartmut; ROZESTRATEN, Reinier J. A. Psicologia Ambiental: algumas considerações sobre sua área de pesquisa e ensino. In: **Psicologia:** Teoria e Pesquisa. São Paulo, 1993. p. 109-124. Disponível em: <www.psi-ambiental.net>. Acesso em: 28 novembro 2007.

HAEUSER, Jamie L.; PRESTON, Paul. Communication Strategies for getting the results you want. **Healthcare Executive;** jan/fev 2005; p. 16-20.

HAMPTON, David R. Liderança. In: **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. Tradução Lauro Santos Blandy, Antonio C. Amaru Maximiano. São Paulo: Person, 1999. p. 381-557.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução Edwino A. Royer. São Paulo: EPE, 1986. 428 p.

JESUÍNO, Jorge Correia. **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 2004. 375 p.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia das organizações**. Tradução Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1987. 510 p.

KNAPP, Mark L.; HALL, Judith A. **Comunicação não-verbal na interação humana**. Tradução Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: JSN Editora, 1999. 492 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. Liderança. Disponível em: <http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap_humano/3.pdf>. Acesso em: 18 junho 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-269.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988. 407 p.

MALDONATO, Mauro. **O desafio da comunicação: caminhos e perspectivas**. Tradução Antonio Carlos Olivieri e Sílvia Laura Balzi. São Paulo: Palas Athena, 2004. 228 p.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando?. In: **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Organizadores: HOHLFELDT, Antonio Hohlfeldt; Luiz C. Martino; Vera Veiga França. Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p. 11-25.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Harbra, 1986. 543 p.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MORAES, Odair Barbosa; ABIKO, Alex Kenya. **Utilização da análise fatorial para a identificação de estruturas de interdependência de variáveis em estudos de avaliação pós ocupação**. XI Encontro Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído, 23 a 25 agosto 2006. Florianópolis. P. 1233-1342.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. 278 p.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 320 p.

PARRY, John. **Psicologia da comunicação humana**. Tradução Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1972. 267 p.

PRATES, Antonio A. Pereira. **Dilema institucional dos institutos de pesquisa no país**. In: Ciências Sociais Hoje. São Paulo, 1987. p. 150-159.

PEREIRA, Maurício Fernandes et al. Liderança: a produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina. **IV Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br>>. Acesso em: 06 setembro 2007.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2004. 141 p.

RECTOR, Mônica; TRINTA, Aluízio R. **Comunicação não verbal: a gestualidade brasileira**. Petrópolis – RJ: Ática, 1985. 183 p.

_____. **Comunicação do corpo**. São Paulo: Ática, 2005. 88 p.

REIS, Elizabeth. **Estatística multivariada aplicada**. Edições Silabo: Lisboa, 1997

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. – São Paulo: Saraiva, 2002. 524 p.

SAMOHYL, Robert Wayne. **Introdução à estatística e métodos de previsão aprofundada e prática simplificada**. Disponível em: <www.qualimetria.ufsc.br/textos_arquivos>. Acesso em: 13 fevereiro 2008.

SCHACHTER, S. Deviation, rejection and communication. In: THAYER, Lee Osborne. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. Tradução Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972. 375 p.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Liderança. In: **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999, p. 225-252.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Ambiente como elemento de comunicação**. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/Congresso1999/12gt/cleusa%20maria%20Scroferneker.rtf>>. Acesso em: 28 novembro 2007.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002, 335 p.

SIMÕES, Ana Lúcia de Assis; FÁVERO, Neide. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v.11, n.5, p. 567-573, setembro-outubro 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n5/13863.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 337 p.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I; MASSARIK, F. Liderança e organização. In: Liderança: a produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina. PEREIRA, Maurício Fernandes et al. **IV Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br>>. Acesso em: 06 setembro 2007.

TAMAYO, Álvaro (org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 310 p.

THAYER, Lee Osborne. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. Tradução Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972. 375 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. 182 p.

_____. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 303 p.

TORRES, Cláudio V. Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? In: TAMAYO, Álvaro (org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p.187-200.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interpessoal e formação permanente**. São Paulo: Angellara, 1996. 219 p.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**. Tradução Álvaro Cabral. 21ª ed. São Paulo: Cultrix, 2004. 263 p.

WEBER, Max. Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETIZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. Tradução João Antonio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1973. p. 17-26.

_____. The theory of social and economic organization. In: JESUÍNO, Jorge Correia. **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 2004. 375 p.

WEITEN, Wayne. **Introdução à psicologia**: temas e variações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Cap. 10. p. 278-307.

WHITTAKER, James O. **Psicologia**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1977. Cap. 6. p. 177-210.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NOS LIDERADOS

PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL- LIDERADOS

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como líderes (chefes) e liderados (subordinados) percebem a comunicação interpessoal.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Favor preencher os campos de acordo com as orientações a seguir:

- Não há necessidade de se identificar
- Leia com atenção cada frase
- Seja bastante sincero
- Utilize somente caneta
- Para cada frase deverá existir somente uma opção

Preencha os campos abaixo, antes de iniciar a pesquisa:

Setor de trabalho: _____ Cargo: _____

Tempo de trabalho na organização

- () Até 1 ano () Mais de 1 até 2 anos () Mais de 2 até 5 anos
 () Mais de 5 até 10 anos () Mais de 10 até 20 anos () Mais de 20 anos

Sexo : () Masculino () Feminino

Escolaridade

- () Fundamental incompleto () Fundamental completo
 () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo
 () Superior incompleto () Superior completo
 () Pós-graduação () Mestrado
 () Doutorado

Idade

- () Até 20 anos () De 21 a 25 anos () De 26 a 30 anos
 () De 31 a 35 anos () De 36 a 40 anos () De 41 a 45 anos
 () De 45 a 50 anos () Acima de 51 anos

Usando a tabela abaixo, avalie cada uma das alternativas que se seguem marcando um “X” na qual se aplica a seu caso.

Tabela:

1 – Concordo plenamente
2 – Concordo parcialmente
3 – Não tenho opinião
4 – Discordo parcialmente
5 – Discordo plenamente

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
1	Existe um canal aberto de comunicação entre mim e meu chefe.					
2	Meu chefe sempre me informa quando meu trabalho está bom ou ruim.					
3	Meu chefe sempre me informa o(s) ponto(s) que preciso melhorar.					
4	É importante receber do meu chefe <i>feedback</i> em relação a meu trabalho e a minhas posturas.					
5	É importante dar ao meu chefe <i>feedback</i> do trabalho e das suas posturas.					
6	Recebo apoio e orientação de meu chefe.					
7	Meu chefe sempre passa à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas.					
8	Meu chefe fala com clareza o que espera de mim.					
9	Meu chefe fala para todos os membros da equipe o que espera deles.					
10	Meu chefe sempre está disposto a conhecer minhas opiniões e idéias.					
11	Meu chefe demonstra preocupação com a equipe de trabalho.					
12	Percebo o estado de espírito do meu chefe pela sua fisionomia.					

13	Meu chefe consegue perceber meu estado de espírito pela minha fisionomia.					
14	Consigo perceber o estado de espírito dos outros por sua fisionomia.					
15	Não tenho problemas de comunicação em meu ambiente de trabalho.					
16	Consigo entender e me fazer entender no meu ambiente de trabalho.					
17	Compartilho com meu chefe e meus colegas de trabalho o que aprendi.					
18	Não me importo se há incentivo ou reconhecimento, faço o meu trabalho da mesma forma.					
19	Meu chefe leva em conta a minha maneira de ser ao se comunicar comigo.					
20	Levo em conta o modo de ser de cada pessoa ao me comunicar.					
21	Meu chefe leva em conta o meu estado emocional ao se comunicar comigo.					
22	Levo em consideração o estado emocional do outro ao me comunicar.					
23	Meu chefe leva em conta meus valores pessoais ao se comunicar comigo.					
24	Levo em conta os valores pessoais das pessoas ao me comunicar.					
25	Meu chefe tenta conhecer as minhas expectativas em relação a ele.					
26	Tento conhecer as expectativas das outras pessoas em relação a mim.					
27	Meu chefe tenta se colocar no lugar de seus subordinados.					
28	Procuro me colocar no lugar do meu chefe.					

29	Sempre tento me colocar no lugar dos outros.					
30	Meu chefe é um bom ouvinte.					
31	Sou um (a) bom (boa) ouvinte.					
32	Meu chefe é um bom comunicador.					
33	Sou um bom (boa) comunicador(a).					
34	O ambiente físico (por exemplo: iluminação, ventilação, móveis, ergonomia, proximidade) influencia a comunicação.					
35	A linguagem que meu chefe usa para se comunicar é clara e acessível.					

Avalie cada uma das alternativas que se segue marcando um “X” na qual se aplica a seu caso:

36. A comunicação na organização é:

- muito importante importante pouco importante
 sem nenhuma importância não tenho opinião

37. A comunicação entre líderes e liderados é :

- muito importante importante pouco importante
 sem nenhuma importância não tenho opinião

38. A comunicação entre mim e meu chefe tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião

39. A comunicação do meu chefe com o grupo de trabalho tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião

40. A comunicação no meu ambiente de trabalho tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião

41. A comunicação na organização tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NOS LÍDERES

PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL- LÍDERES

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como líderes (chefes) e liderados (subordinados) percebem a comunicação interpessoal.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Favor preencher os campos de acordo com as orientações a seguir:

- Não há necessidade de se identificar
- Leia com atenção cada frase
- Seja bastante sincero
- Utilize somente caneta
- Para cada frase deverá existir somente uma opção

Preencha os campos abaixo, antes de iniciar a pesquisa:

Setor de trabalho: _____ Cargo: _____

Tempo de trabalho na organização

- () Até 1 ano () Mais de 1 até 2 anos () Mais de 2 até 5 anos
() Mais de 5 até 10 anos () Mais de 10 até 20 anos () Mais de 20 anos

Sexo : () Masculino () Feminino

Escolaridade

- () Fundamental incompleto () Fundamental completo
() Ensino médio incompleto () Ensino médio completo
() Superior incompleto () Superior completo
() Pós-graduação () Mestrado
() Doutorado

Idade

- () Até 20 anos () De 21 a 25 anos () De 26 a 30 anos
() De 31 a 35 anos () De 36 a 40 anos () De 41 a 45 anos
() De 45 a 50 anos () Acima de 51 anos

Usando a tabela abaixo, avalie cada uma das alternativas que se seguem marcando um “X” na qual se aplica a seu caso.

Tabela:

1 – Concordo plenamente
2 – Concordo parcialmente
3 – Não tenho opinião
4 – Discordo parcialmente
5 – Discordo plenamente

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
1	Existe um canal aberto de comunicação entre mim e meus subordinados.					
2	Informo a meus subordinados se o trabalho está bom ou ruim.					
3	Informo a meus subordinados o(s) ponto(s) que precisam melhorar.					
4	É importante receber dos meus subordinados <i>feedback</i> em relação a meu trabalho e a minhas posturas.					
5	É importante dar aos meus subordinados <i>feedback</i> de seus trabalhos e das suas posturas.					
6	Dou apoio e orientação a meus subordinados.					
7	Sempre passo à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas.					
8	Falo com clareza o que espero de meus subordinados.					
9	Sempre estou disposto a conhecer as opiniões e idéias de meus subordinados.					
10	Procuro demonstrar preocupação com a equipe de trabalho.					
11	Percebo o estado de espírito dos meus subordinados pela suas fisionomia.					

12	Meus subordinados conseguem perceber meu estado de espírito pela minha fisionomia.					
13	Não tenho problemas de comunicação em meu ambiente de trabalho.					
14	Consigo entender e me fazer entender no meu ambiente de trabalho.					
15	Compartilho com meus subordinados o que aprendi.					
16	Não me importo se há incentivo ou reconhecimento, faço o meu trabalho da mesma forma.					
17	Procuro levar em conta a maneira de ser de cada um dos meus subordinados ao me comunicar com eles.					
18	Procuro levar em conta o estado emocional de cada um de meus subordinados ao me comunicar com eles.					
19	Procuro levar em conta os valores pessoais dos meus subordinados ao me comunicar com eles.					
20	Tento conhecer as expectativas de meus subordinados em relação a mim.					
21	Tento me colocar no lugar de meus subordinados.					
22	Sou um(a) bom(boa) ouvinte.					
23	Sou um(a) bom (boa) comunicador(a).					
24	O ambiente físico (por exemplo: iluminação, ventilação, móveis, ergonomia, proximidade) influencia a comunicação.					
25	Tenho preocupação em usar uma linguagem clara e acessível ao me comunicar com meus subordinados.					

Avalie cada uma das alternativas que se segue marcando um “X” na qual se aplica a seu caso:

26. A comunicação na organização é:

- () muito importante () importante () pouco importante
 () sem nenhuma importância () não tenho opinião

27. A comunicação entre líderes e liderados é :

- muito importante importante pouco importante
 sem nenhuma importância não tenho opinião

28. A comunicação entre mim e meu chefe tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião

29. A comunicação do meu chefe com o grupo de trabalho tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião

30. A comunicação no meu ambiente de trabalho tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião

31 A comunicação na organização tem sido:

- excelente muito boa boa ruim não tenho opinião