

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RENATO BARBIERI BARAGLIO

**COMPETÊNCIA COMUNICATIVA E EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

SÃO PAULO

2005

RENATO BARBIERI BARAGLIO

**COMPETÊNCIA COMUNICATIVA E EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:  
Organização, Recursos Humanos e Planejamento

Orientador: Prof. Dr. Izidoro Blikstein

SÃO PAULO

2005

Baraglio, Renato Barbieri.

Competência comunicativa e exercício da liderança / Renato Barbieri  
Baraglio. - 2005.  
93 f.

Orientador: Izidoro Blikstein.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Liderança. 2. Comunicação. 3. Comunicação nas organizações. I. Blikstein, Izidoro, 1938- II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.45

RENATO BARBIERI BARAGLIO

## **COMPETÊNCIA COMUNICATIVA E EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:  
Organização, Recursos Humanos e Planejamento

### **Data de aprovação:**

14 / Outubro / 2005

### **Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Izidoro Blikstein  
Orientador - FGV - EAESP

---

Prof. Dr. Mauro Tapias Gomes  
FGV - EAESP

---

Prof. Dr. Sergio Bairon Sant'Anna  
PUC - SP

Aos meus pais, Renato e Maria, que sempre me incentivaram a seguir na vida acadêmica e profissional, e à minha esposa Ana Paula, que está sempre ao meu lado para qualquer desafio.

## **AGRADECIMENTOS**

A decisão de iniciar um mestrado na FGV / EAESP foi tomada com base na certeza de que teria a segurança e o apoio necessários, por parte dos familiares e amigos, para enfrentar dois anos de muitos desafios e conciliar a vida profissional com os estudos.

Agradeço aos meus pais, Renato e Maria, que me forneceram a base moral para eu começar a caminhar na vida.

À minha esposa Ana Paula, que compreendeu o momento de ausência pela dedicação ao curso e me deu forças para seguir estudando.

Ao meu orientador, Izidoro Blikstein, pela oportunidade de ter sido orientado pelo maior doutor em Comunicação e Linguística do Brasil, sempre compartilhando a sua sabedoria com muita serenidade, leveza e atenção.

A todos os novos amigos que fiz durante estes dois anos de Mestrado Profissional na FGV - EAESP.

"A maior dificuldade do mundo não está nas pessoas aceitarem novas idéias, mas em fazê-las esquecer as velhas."

John Maynard Keynes

## **RESUMO**

Esta dissertação explora a relação existente entre os elementos da comunicação e liderança, com base na fundamentação teórica nos campos da comunicação oral, escrita, não-verbal e corporal. Procuramos examinar aspectos da liderança, como administração do sentido, dentro do contexto da nossa experiência profissional de mais de quinze anos em empresas multinacionais.

Pretendemos, com esta dissertação, verificar como a competência comunicativa pode contribuir de modo decisivo para o exercício da liderança.

Palavras-Chave: Comunicação, Liderança, Organização



## **ABSTRACT**

This dissertation explores the existing relationship among communication and leadership elements, with basis on the theoretical fundamentals in the fields of oral, writing, non-oral and body language communication. We seek to exam the aspects of leadership, as sense management, inside the context of our professional experience of more than fifteen years in multinational companies.

We intend, with this dissertation, to verify how the communicative competence might contribute in a decisive mode to the exercise of the leadership.

Keywords: Communication, Leadership, Organization

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	COMUNICAÇÃO.....	13
2.1	A impossibilidade de não comunicar.....	16
2.2	A comunicação paradoxal.....	18
2.3	A comunicação não-verbal.....	20
2.4	Signos, códigos, repertório e estereótipos.....	23
2.5	Os cinco pontos de honra da comunicação.....	25
2.6	A comunicação nas organizações.....	28
2.7	Comunicando-se com o seu superior hierárquico.....	31
2.8	Comentários sobre o capítulo 2.....	35
3	LIDERANÇA.....	39
3.1	A teoria dos traços.....	44
3.2	Líderes e administradores.....	49
3.3	Estilos de comportamento.....	52
3.4	Liderança transacional e transformacional.....	55
3.5	Criatividade e liderança.....	60
3.6	Competência e liderança.....	63
3.7	Motivação.....	66
3.8	Comentários sobre o capítulo 3.....	70
4	ESTUDO DE CASO.....	74
4.1	Metodologia.....	74
4.2	Unidade de análise e amostra.....	75
4.3	Coleta de dados.....	76
4.4	Crítérios de consolidação dos dados.....	77

4.5	Interpretação dos resultados.....	78
4.6	Comentários sobre o capítulo 4.....	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
5.1	Conclusão.....	86
5.2	Contribuições do trabalho.....	88
5.3	Limites do trabalho.....	89
	REFERÊNCIAS.....	90

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização da linguagem nas organizações não esperou as recentes revoluções técnicas para se desenvolver. A presença maciça da linguagem no funcionamento da organização é tão evidente que se deve reconhecer que, até recentemente, os pesquisadores, em geral, não prestaram muita atenção a esse fato, conforme nos sugere Girin (1996) <sup>1</sup>.

Na era do conhecimento, a liderança empresarial passa a ser desafiada constantemente, na medida em que a competência comunicativa do líder deixa de ter um caráter meramente informativo e passa para o campo da transmissão de confiança, inspiração, motivação, franqueza, convicção interior e desenvolvimento das relações humanas.

É nesse momento que a figura do executivo que lidera, cria e articula uma visão com todos os níveis da organização precisa aparecer de forma exponencial para nutrir os canais de comunicação com mensagens simples e claras por meio de seu verdadeiro significado, que incentiva, desafia e inspira confiança.

Em sentido amplo, a habilidade comunicativa não se restringe única e exclusivamente à transmissão de informações orais ou escritas, mas, sobretudo, ao caráter subjetivo que a comunicação não-verbal exerce sobre um grupo de pessoas; as situações e contextos exercem influência sobre a forma como o processo de comunicação é interpretado. A situação social é um ambiente feito de possibilidades mútuas de controle, em que o indivíduo está submetido à percepção direta de todos os que estão presentes. Os contextos são formas de ver uma situação; são estruturas da interpretação e esquemas cognitivos que cada pessoa possui para compreender os acontecimentos (GOFFMAN, 1999) <sup>2</sup>.

No mundo administrativo, as atividades cotidianas dos líderes empresariais foram classificadas linearmente com base em papéis interpessoais, informacionais e

---

<sup>1</sup> GIRIN, J. *A linguagem nas organizações*: Signos e Símbolos. In: CHANLAT, J-F (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, v.3. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

<sup>2</sup> GOFFMAN, I. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1999.

decisionais, conforme nos explica Mintzberg (1973) <sup>3</sup>, de modo que os papéis informacionais representariam a maior parte do tempo investido pelo executivo.

Em mais de quinze anos de experiência profissional nas áreas de vendas e *marketing*, trabalhando para grandes conglomerados multinacionais norte-americanos e europeus, pudemos perceber que uma grande parte das falhas em projetos estratégicos para estas empresas originava-se da ausência de habilidade comunicativa de seus líderes.

O interesse pelo tema Comunicação e Liderança surgiu da nossa inquietação na análise de como a competência comunicativa pode contribuir de modo decisivo para o exercício da liderança, sobretudo ao perceber a pouca importância dada à comunicação pelos líderes e executivos com quem tivemos a oportunidade de trabalhar e os resultados disso.

Pouca importância, muitas vezes, oriunda da falsa percepção de que dominamos profundamente o assunto comunicação nas organizações e nas nossas vidas, afinal o exercício da linguagem é algo que praticamos diariamente e portanto não deveríamos nos preocupar tanto com isto.

Na realidade, a linguagem e a comunicação entre pessoas está em constante evolução, principalmente dentro de um novo contexto intercultural e globalizado em que surgem novas ferramentas de comunicação, como celular, correio eletrônico e internet. O desafio está dentro das organizações, como empresas multinacionais cujos executivos precisam se relacionar profissionalmente cada vez mais e não se deixar levar apenas pelas ferramentas de comunicação, acreditando que elas possam resolver os problemas sozinhas.

Evidencia-se, dessa forma, a relevância do tema objeto deste estudo, visto que pessoas e grupos de pessoas interagem entre si e com os seus líderes, e que estes não devem operar de forma isolada, mas necessitam investir boa parte do seu tempo para construir argumentações que suscitem adesão a seus pontos de vista,

---

<sup>3</sup> MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. 1.ed. New York: Harper and Row, 1973.

estimulando a imaginação e energizando as pessoas para a resolução de problemas.

Para fins deste estudo, delimitamos o escopo na questão da comunicação e liderança empresariais. Assim, exploraremos os principais aspectos organizacionais associados ao tema sob determinada circunstância e com objetivos específicos, ou seja, estudaremos as relações entre comunicação e liderança, ilustradas por uma análise de caso dentro de um departamento de uma empresa multinacional norte-americana no Brasil.

A metodologia adotada é o estudo exploratório, qualitativo, baseado no método do estudo de caso (único) que considera a análise de dados primários, selecionados a partir de entrevistas com líderes desse departamento. Esse estudo é suportado por nossa experiência profissional em ambientes de empresas multinacionais do segmento de tecnologia da informação, e combinado com a pesquisa bibliográfica que busca, em nomes reconhecidos da área de estudo, uma ampliação das informações sobre o tema.

O objetivo final deste trabalho é fornecer uma contribuição ao mundo acadêmico e empresarial, com base na experiência vivida em grandes empresas, relacionando de forma lógica os conceitos que envolvem o tema proposto, a partir do apoio teórico e do estudo de caso, para verificar como a competência comunicativa pode contribuir de modo decisivo para o exercício da liderança e abrir caminho para uma maior reflexão técnico-científica nesta área.

## 2 COMUNICAÇÃO

Segundo Littlejohn (1978, p.18):

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. As nossas vidas cotidianas são afetadas da maneira mais séria pelas nossas próprias comunicações com os outros, assim como pelas comunicações de pessoas distantes e desconhecidas. É um fato da vida que estamos vinculados por nossas mensagens e pelas mensagens de outros. Se existe a necessidade de conhecimento acerca de nosso mundo, essa necessidade estende-se a todos os aspectos do comportamento humano, especialmente a comunicação. Especificamente, um entendimento de muitas das teorias sistemáticas de comunicação constitui importante passo para nos tornarmos indivíduos mais competentes e adaptativos.<sup>4</sup>

Muitos estudiosos elaboraram suas teorias, que tentam definir o significado de comunicação. A literatura existente é extremamente vasta e apresenta variados conceitos sobre o tema. Trabalharemos com alguns desses estudos.

Thayer (1972, p.31), em seu trabalho, nos mostra quatro conceitos existentes sobre comunicação, analisando-os separadamente:

“Comunicação é um processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem.”

“Comunicação é uma mútua troca de idéias, através de qualquer meio efetivo.”

“É uma transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos.”

“É a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo”.<sup>5</sup>

A simples análise dos conceitos acima elencados por Thayer, já nos coloca algumas questões básicas. Nos dois primeiros, o fator humano do sentimento não aparece, se considerarmos uma transação entre pessoas. O que seria meio efetivo ? O fato de as pessoas não se entenderem implicaria em ausência de comunicação ?

---

<sup>4</sup> LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

<sup>5</sup> THAYER, L. *Princípios da Comunicação Administrativa*. São Paulo: Atlas, 1972.

Nos outros dois últimos conceitos, a simples transmissão de pensamentos não nos parece ser um processo efetivo de comunicação, posto que não sabemos se ela foi não só ouvida, mas também entendida. Além disso, será que meios ambientes não adequados influenciam o nosso comportamento ? E se o comportamento não for desejado, houve comunicação ?

Blikstein (2005, p.1) nos ensina que existe uma percepção não muito nítida ou até falta de percepção de pelo menos três questões básicas:

“A natureza da comunicação como expressão do comportamento humano.”

“A complexidade do campo das comunicações empresariais.”

“A relação intrínseca entre eficácia da comunicação e qualidade do trabalho na empresa.”<sup>6</sup>

Deve-se ainda ressaltar que existem algumas condições básicas para que a comunicação ocorra de forma eficaz: entendimento, persuasão e produção de resposta correta.

O papel do remetente ou emissor da mensagem e do receptor ou destinatário vai muito além da simples tarefa de enviar ou de receber mensagens. Quando nos tornamos remetentes, passamos a desempenhar uma função decisiva para a eficácia da comunicação, uma vez que o remetente tem por função enviar uma mensagem ao destinatário, estimulando-o a produzir determinada resposta. O destinatário, por sua vez, ao ser estimulado pela mensagem, deverá produzir, em princípio, a resposta esperada ou desejada pelo remetente.

O remetente e o destinatário devem estar conscientes das suas funções e atentos ao seu papel, caso contrário a estrutura da comunicação ficará exposta aos ruídos. Deve-se conferir se o destinatário compreendeu a mensagem e sabe qual resposta deve produzir. Em caso de resposta incorreta, cabe verificar quais os ruídos que

---

<sup>6</sup> BLIKSTEIN, I. *Comunicação: Ferramenta básica para a qualidade do trabalho na empresa*. São Paulo: FGV-EAESP, 2005. (Material GVpec AE-8304-LR).



impediram o destinatário de produzir a resposta esperada ou desejada (BLIKSTEIN, 2004).<sup>7</sup>

Blikstein (2005, p.2) ainda nos lembra que:

Nunca é demais lembrar que comunicar não é simplesmente “passar” ou “transmitir” informações: é necessário que o comunicador acompanhe o trajeto da informação, verificando sempre se o receptor *entendeu* a mensagem e se está *persuadido* a produzir a resposta correta.<sup>8</sup>

Segundo Katz e Kahn (1974, p.256-257):

A Comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado - é a própria essência de um sistema social ou uma organização. O insumo de energia física é dependente da informação a seu respeito e o insumo de energia humana é possibilitado por intermédio de atos comunicativos. Semelhantemente, a transformação de energia (a realização de trabalho) depende da comunicação entre pessoas em cada subsistema organizacional e da comunicação entre subsistemas.<sup>9</sup>

Observe-se que os autores inserem a idéia de persuasão e de que o insumo de energia física é dependente da informação a seu respeito. Acrescentam ainda que o insumo de energia humana é possibilitado por atos comunicativos, levando-nos a pensar que a realização do trabalho depende da comunicação entre as pessoas e levantando uma relevante questão: sem comunicação não haveria trabalho ?

Começamos então a nossa instigante jornada a respeito do desenvolvimento da competência comunicativa em uma organização, posto que os líderes operam na realização de um trabalho dentro dessa organização e que esse trabalho passa pela persuasão e pela comunicação, como expressão do comportamento humano.

Nos próximos capítulos deste trabalho iremos observar outros elementos que complementam o conceito de comunicação e explorar a sua ligação com os aspectos mais modernos de liderança empresarial, dado que nem a comunicação ou a liderança são atos únicos, mas um processo composto por aglomerados de comportamentos.

<sup>7</sup> BLIKSTEIN, I. *Técnicas de Comunicação Escrita*. 20.ed.São Paulo: Ática, 2004.

<sup>8</sup> *Idem*. *Comunicação: Ferramenta básica para a qualidade do trabalho na empresa*. São Paulo: FGV-EAESP, 2005. (Material GVpec AE-8304-LR).

<sup>9</sup> KATZ, D.; KAHN, L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.

## 2.1 A impossibilidade de Não Comunicar

Uma importante propriedade do comportamento é que não poderia ser mais fundamental é, no entanto, muitas vezes, deixada de lado: o comportamento não tem oposto. De outra forma, não existe um não comportamento ou, em termos mais básicos, um indivíduo não pode não se comportar (WATZLAWICK *et al.*, 2004)<sup>10</sup>.

Deste modo, se está aceito que todo o comportamento, numa situação de interação entre indivíduos, tem valor de mensagem, trata-se de comunicação, portanto, por mais que o indivíduo se esforce, é impossível não comunicar. Com movimento ou sem movimento, palavras ou silêncio, tudo é mensagem de alguma forma, e influencia outras pessoas, que por sua vez, não podem não responder a essas comunicações, portanto, também estão comunicando, explicam-nos os autores.

Reforçando o conceito exposto acima, há que se evidenciar que a ausência de falar ou de observar não é uma exceção ao que foi explicado. Tampouco podemos dizer que a comunicação só acontece quando ocorre uma compreensão mútua.

Segundo Watzlawick *et al.* (2004, p.46):

A impossibilidade de não comunicar é um fenômeno de interesse mais do que simplesmente teórico. Por exemplo, faz parte do “dilema” esquizofrênico. Se o comportamento esquizofrênico for observado colocando-se de lado considerações etiológicas, parecerá que o esquizofrênico tenta não comunicar. Mas como disparate, o silêncio, a imobilidade (silêncio postural) ou qualquer outra forma de renúncia ou negação é, em si, uma comunicação, o esquizofrênico defronta-se com a tarefa impossível de negar que está comunicando e, ao mesmo tempo, negar que a sua negação é uma comunicação. A compreensão desse dilema básico é uma chave para numerosos aspectos da comunicação esquizofrênica que, de outro modo, permaneceriam obscuros. Como qualquer comunicação implica um compromisso e, por conseguinte, define a concepção do emissor de suas relações com o receptor, podemos formular a hipótese de que o esquizofrênico se comporta como se evitasse qualquer compromisso, não comunicando.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> WATZLAWICK, J. *et al.* *Pragmática da comunicação humana*: Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. 14.ed. São Paulo: Cultrix, 2004.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

O conceito da impossibilidade de não comunicar é muito prolífico e, quando trazido para o ambiente organizacional, revela sua extraordinária capacidade de interpretar alguns fenômenos pouco estudados, como, por exemplo, no caso daquele funcionário que, participando de uma reunião, não diz uma só palavra, apenas escuta o que os seus colegas têm a dizer. O fato de ficar quieto não significa que não se está comunicando, muito pelo contrário, este funcionário pode dizer muito mais com o seu silêncio, sobretudo se avaliarmos qual é o grau hierárquico dessa pessoa na organização.

Por outro lado, quando se presta atenção às palavras que as outras pessoas usam, percebe-se que a maioria delas cria imagens verbais características de si próprias e do mundo à sua volta. As imagens e metáforas que uma pessoa usa com mais frequência podem ser pistas para compreender o mundo que ela habita. Ao prestar atenção aos mal-entendidos entre duas pessoas, veremos que o canal de comunicação pode ser obstruído pelo fato de ambas pensarem que estão usando as mesmas palavras para dizer as mesmas coisas, da mesma forma que por acharem que não estão comunicando nada com o seu silêncio ou pausa.

Engana-se quem pensa que o silêncio e a pausa não possuem caráter comunicativo. Trata-se de elementos muito fortes no processo de comunicação não-verbal e são interpretados com a mesma ou até com intensidade superior à da palavra.

É importante, portanto, analisar a mensagem não somente pelo ângulo da palavra, mas também manter os olhos bem abertos aos diversos significados que a linguagem humana pode adquirir, sobretudo no campo das comunicações não-verbais que estudaremos neste trabalho.

## 2.2 A comunicação paradoxal

Os recentes "maus tratos" que a comunicação organizacional vem sofrendo nas últimas décadas, fazem-nos retomar o tema da comunicação paradoxal, sobretudo nas empresas em que se optou por trocar a eficácia dos processos comunicativos pela pressão da busca incessante dos resultados produtivos a qualquer preço.

Segundo Watzlawick *et al.* (2004, p.169):

“Paradoxo é uma contradição que resulta de uma dedução correta a partir de premissas coerentes. Desta forma, comunicação paradoxal é aquela que já nasce morta pela sua incapacidade de gerar um significado único.”<sup>12</sup>

Curiosamente, as relações humanas dentro de uma organização, pautada pelos regimentos hierárquicos modernos, não estão sendo capazes de desafiar este modelo esquizofrênico de comunicação, seja pelo aumento no fluxo de dados ou pela rapidez demandada pela nova era da informática suportada pela Internet.

Não foram poucas as vezes em que presenciamos um funcionário receber, de um superior, uma instrução contendo um paradoxo, sem que este funcionário sequer perguntasse o que aquilo realmente significava ou o que era esperado dele. Talvez a relação hierárquica explique um pouco da apatia desse funcionário em não questionar o conteúdo da informação, mas tendemos a refletir que não é só isso.

Watzlawick *et al.* (2004, p.196) nos explicam que:

A mais importante distinção entre injunções contraditórias e paradoxais é que, diante de uma injunção contraditória, opta-se por uma e perde-se, ou sofre-se, a outra alternativa. O resultado não é dos mais agradáveis, é impossível guardar um bolo e comê-lo, ao mesmo tempo, e o mal menor não deixa de ser, apesar de tudo, um mal. Mas, diante de uma injunção contraditória, a escolha é logicamente possível. A injunção paradoxal, por outra parte, é a falência da própria escolha; nada é possível e uma série oscilante, que se perpetua a si mesma, é posta em movimento.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> WATZLAWICK, J. *et al.* *Pragmática da comunicação humana*: Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. 14.ed.São Paulo: Cultrix, 2004.

<sup>13</sup> *Ibidem.*

Não há dúvida de que o mundo em que vivemos está longe de ser lógico e de que nós estamos expostos a duplas vinculações; mas, apesar disso, quase todos nós temos logrado preservar nossa sanidade mental. Contudo, a maioria dessas experiências é de uma natureza isolada e espúria, ainda que, possa ser de natureza traumática.

É essa natureza traumática que nos chama a atenção, pois o ser humano que trabalha para uma organização está exposto aos traumas, na medida em que opera em um círculo vicioso de comunicações paradoxais, realimentando toda a cadeia e prejudicando os resultados da mesma organização.

Por outro lado, é interessante notar a manipulação e o uso da informação paradoxal, para que a alta gerência mantenha o controle de grupos, sobretudo quando se quer produzir ou eliminar efeitos organizacionais pela rede informal de comunicação em uma empresa, ou “rádio-peão”.

Foi-nos possível vivenciar esse tipo de situação em empresas nas quais trabalhamos; as mensagens enviadas pela alta gerência eram difusas e paradoxais, causando a proposital confusão e perda de poder nos grupos hierarquicamente inferiores. Obviamente estas mensagens não fluíam pelos caminhos oficiais, mas pelas redes informais de comunicação, o que lhes oferecia ainda mais credibilidade. Pode-se supor que esses fatos se devam à habilidade com que, para evitar conflitos com seus colaboradores, alguns executivos, talvez inseguros, acabem por prejudicar a organização, uma vez que não dizem o que estão pensando nem conferem as suas suposições. Entretanto, essa atitude inibe a resolução das questões mais importantes relativas ao desenvolvimento da estratégia (ARGYRIS, 1999)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> ARGYRIS, C. *et al. Comunicação Eficaz na Empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

### 2.3 A comunicação não-verbal

A linguagem também se desenvolve em um contexto chamado de “não-verbal” e que é parte integrante da mensagem, muitas vezes adquirindo um caráter de maior capacidade para transmissão de informação do que a própria palavra ou escrita. É nesse sentido que a posição relativa de cada um se firma e o domínio sobre o grupo aparece.

Nossa experiência profissional só reafirma e recheia de exemplos esse contexto não-verbal em que os gestos, expressões faciais, postura, toque e ocupação do espaço passam a exercer uma influência decisiva sobre a mensagem e até mesmo servem para definir seu significado.

A definição da expressão “não-verbal” não é tarefa fácil, conforme nos explica Littlejohn (1978, p.107):

“Basicamente, entendemos por signo não-verbal qualquer outro signo que não a língua falada ou escrita, usado para representar alguma outra coisa que não ele próprio. Tais signos seriam significativos para a pessoa ou pessoas que os usam.”<sup>15</sup>

Eisenberg e Smith (1975)<sup>16</sup> nos mostram, em seus trabalhos, que os signos não-verbais podem ser mais bem interpretados pela análise de três elementos: cinésica, proxêmica e paralinguagem. Cinésica é o estudo de movimentos corporais; proxêmica, o estudo da posição corporal e das relações espaciais; e paralinguagem, o estudo do uso da voz e da vocalização.

Três abordagens estruturais e antropológicas se destacam neste universo de teorias de signos não-verbais: a teoria cinésica de Birdwhistell, a teoria proxêmica de Hall e a obra de Trager sobre paralinguagem. Birdwhistell (1970)<sup>17</sup> nos ensina que a cinésica, que trata dos estudos dos movimentos corporais, no que diz respeito à

---

<sup>15</sup> LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

<sup>16</sup> EISENBERG, A.M; SMITH, R.R. *Nonverbal communication*. New York: Bobbs-Merril, 1971.

<sup>17</sup> BIRDWHISTELL, R. *Kinesics and context*. Filadélfia: University of Pennsylvania Press, 1970, *apud* CHANLAT, J-F (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.2. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

gestualidade, é homóloga à lingüística. Isto abriu caminho para que estudos mais profundos na área da cinésica fossem desenvolvidos, apesar das dificuldades em obter uma descrição precisa dos gestos e seus significados.

É importante notar a semelhança da estrutura hierárquica em cinésica com a da lingüística, conforme nos explica Birdwhistell (1970, p.192):

A cinésica interessa-se em abstrair, das contínuas variações musculares que são características dos sistemas fisiológicos vivos, aqueles agrupamentos de movimentos que se revestem de significado para o processo de comunicação e, portanto, para os sistemas interacionais de determinados grupos sociais.<sup>18</sup>

A linguagem varia de cultura para cultura e o mesmo ocorre com os outros veículos de interação. A proxêmica refere-se ao uso do espaço na comunicação. A proxêmica é o estudo de como o homem estrutura inconscientemente o microespaço; a distância entre homens na condução de transações cotidianas; a organização do seu espaço (HALL, 1963) <sup>19</sup>.

Segundo Littlejohn (1978, p.111):

Paralinguagem, ou o uso de signos vocais em comunicação. É a fronteira entre os aspectos verbais e não-verbais da interação. Os sons que emitimos no processo de produção da fala relacionam-se com a língua mas não estão diretamente incluídos na língua.<sup>20</sup>

Para melhor entendimento dos aspectos relacionados à paralinguagem, foram criados quatro índices paralingüísticos, que foram divididos em quatro tipos: qualidade da voz, caracterizadores vocais, qualificadores vocais e segregados vocais. As qualidades da voz incluem índices como a altura do tom de voz, a qualidade da articulação (vigorosa ou descontraída) e o ritmo. Os caracterizadores vocais incluem ruídos, tais como riso, choro, gritos, bocejos, arrotos etc. Os

<sup>18</sup> BIRDWHISTELL, R. *Kinesics and context*. Filadélfia: University of Pennsylvania Press, 1970, *apud* LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

<sup>19</sup> HALL, E.T. *A system for the notation of proxemic behavior*, in *American Anthropologist*, 65, 1963, pp103-26, *apud* LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

<sup>20</sup> LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

qualificadores vocais incluem a maneira como palavras e frases são proferidas. Os segregadores vocais incluem os fatores rítmicos que contribuem para o fluxo da fala, como pausas e outras interrupções de ritmo (TRAGER, 1958) <sup>21</sup>.

Dimitrius e Mazzarella (2004) <sup>22</sup> abordam o lado prático e interpretativo da linguagem corporal segundo uma lista de características físicas, movimentos e traços de personalidade.

Invariavelmente, notamos a presença de elementos não-verbais no processo de comunicação entre as pessoas. É interessante notar como a linguagem se reveste desses elementos não-verbais; ainda que não percebidos pelos integrantes de uma simples conversa, são elementos fundamentais para a perfeita interpretação do que está sendo transmitido e, por conseguinte, para todo o processo de comunicação.

Em nossa experiência, muitas vezes deparamos com situações em que o conteúdo do que estava sendo transmitido era tecnicamente perfeito, mas a forma como aquilo estava sendo dito colocava em xeque o próprio conteúdo. Esse tipo de situação normalmente ocorria durante uma reunião de trabalho, em que interesses difusos eram colocados na mesa de discussão. Normalmente, a parte que subutilizava os elementos cinésicos, proxêmicos e da paralinguagem acabava por ficar em desvantagem, mesmo que seu conteúdo, se analisado friamente, fosse muito bom.

---

<sup>21</sup> TRAGER, G.L. *Paralanguage: a first approximation*, in *Studies in Linguistics*, 13, 1958, p. 1-12, *apud* LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

<sup>22</sup> DIMITRIUS, J-E.; MAZZARELLA, M. *Decifrar Pessoas*. 25.ed. São Paulo: Elsevier, 2003.



## 2.4 Signo, codificação, repertório e estereótipos

A abordagem teórica dos processos comunicativos reconhece como fato básico que a comunicação se efetua pelo uso de signos. Afinal o que é um signo ?

Littlejohn (1978, p.89) nos explica que, apesar de não existir uma resposta única abrangente e nem todos os teóricos preferirem utilizar esta palavra, o signo pode ser definido da seguinte forma:

“Um signo é um estímulo que se considera representar algo diferente dele mesmo. Codificação é o processo de relacionar signos com os seus referentes.”<sup>23</sup>

Segundo Morris (1964 *apud* LITTLEJOHN, 1978, p.90-91), um signo funciona produzindo no organismo aptidão para responder. O autor cita um exemplo interessante:

No condicionamento clássico, um cão é ensinado a responder a uma sineta como sinal de alimento. Quando soa a sineta condicionadora, o cão prepara-se para comer posto que a sineta se converteu num sinal. Nesse exemplo, o cão é o intérprete e sua prontidão para o alimento, o interpretante. Como a presença do alimento permitiria ao cão comer, o alimento é o *denotatum* (qualquer coisa que permita a conclusão das seqüências de resposta a que o intérprete está disposto por causa de um signo – neste caso a sineta é o *denotatum*). A qualidade comestível do alimento é o *significatum* (condições que seja o que for que as preencha será denominado o *significatum* de um signo ou ter significação).<sup>24</sup>

Segundo Blikstein (2004, p.36):

[...] o processo de transformação de uma idéia em mensagem, e portanto em signos, não passa de um processo de codificação. Quando o remetente liga uma idéia ou significado a um estímulo físico ou significante, formando um signo, ele realizou uma codificação. Já o destinatário, por sua vez, ao receber o signo, captando o significante e extraíndo o significado que vem associado a esse mesmo significante, está realizando o processo inverso, ou seja, a decodificação.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

<sup>24</sup> MORRIS, C. *Signification and Significance*. Cambridge: MIT Press, 1964, *apud* LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

<sup>25</sup> BLIKSTEIN, I. *Técnicas de Comunicação Escrita*. 20.ed. São Paulo: Ática, 2004.

Além disso, o conhecimento do código é uma condição necessária pois se o destinatário não conhecer o código utilizado pelo remetente, não poderá decodificar os signos da mensagem que lhe foi enviada. Como exemplo, na nossa língua portuguesa, podemos não decodificar muitos signos, dado que não conhecemos por inteiro o código lingüístico. Isso pode ocorrer nos casos em que alguém utiliza uma palavra desconhecida do nosso repertório.

Todos nós temos uma história de vida, nossa educação, família, escola, clube, igreja, viagens feitas, casamento, leitura, trabalho em lugares diversos etc. Essa variada experiência de vida irá criar nos indivíduos uma rede de referências e valores que constitui a nossa bagagem cultural ou repertório. O repertório é, portanto, toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos etc.

Essas referências, valores e conhecimentos mudam de indivíduo para indivíduo e de comunidade para comunidade. Repertórios diferentes levam a um modo diferente de percebermos as pessoas e os acontecimentos, determinando as diferentes percepções e visões do mundo. É a partir daí que o ruído começa a infiltrar-se, emperrando a comunicação (BLIKSTEIN, 2004) <sup>26</sup>.

A “sedimentação” de idéias formadas a partir do nosso repertório acaba se transformando em rótulos que usamos para reconhecer pessoas, objetos e fatos da nossa vida. Isso é chamado de “estereótipo”, ou uma espécie de “carimbo mental”. O problema é que o estereótipo pode causar danos ao processo de comunicação, pois impõe formas fixas de interpretar pessoas e fatos.

Houve muitos casos, em empresas nas quais trabalhamos, em que foi possível presenciar algum gerente rotulando os seus funcionários a partir de percepções distorcidas da realidade e do seu repertório próprio. Esse comportamento gerencial é inaceitável em qualquer empresa, principalmente naquelas que pretendem ser as que oferecem melhores condições de trabalho.

---

<sup>26</sup> BLIKSTEIN, I. *Técnicas de Comunicação Escrita*. 20.ed. São Paulo: Ática, 2004.

## 2.5 Os cinco pontos de honra da comunicação

Comunicar é tornar comum; trata-se de uma função básica da comunicação, que é permitir que os outros participem do nosso pensamento. Muitas pessoas se queixam de que, embora tenham idéias claras e lógicas, recebem de volta respostas incorretas e não esperadas. Isso ocorre porque a organização mental varia de indivíduo para indivíduo, de modo que o nosso pensamento não é tão transparente quanto se poderia imaginar, nem será tão obviamente captado pelas outras pessoas (BLIKSTEIN, 2004) <sup>27</sup>.

Os cinco pontos de honra da comunicação desenvolvidos e apresentados pelo ilustre professor Izidoro Blikstein em suas memoráveis aulas do nosso curso de mestrado profissional, têm como objetivo relacionar, de forma clara e sintética, os principais aspectos relacionados à comunicação eficaz e servem de roteiro para avaliar suas diferentes dimensões.

Os itens que compõem os cinco pontos são:

### 1. Ficha mental

- Seleção
  - Informações relevantes para o cliente e o investimento
- “Costura”
  - Seqüência lógica das idéias

### 2. Persuasão (da mesma origem da palavra SUAVE = “convencer suavemente” )

- Convicção e segurança
  - Identificação com os assuntos e atividades da área
- Empatia
  - Identificação com necessidades e problemas dos clientes

---

<sup>27</sup> BLIKSTEIN, I. *Técnicas de Comunicação Escrita*. 20.ed. São Paulo: Ática, 2004.

- Disponibilidade, serenidade e calma
  - Uso de ganchos ou estratégias para atrair o cliente
- Credibilidade
  - Argumento consistente + coerência de mensagens e atitudes

### **3. Fala, expressão corporal e recursos audiovisuais**

- Fala
  - Voz e entoação
  - Pronúncia e ritmo
- Expressão corporal
  - Contato visual
  - Expressão facial: utilizar expressão amigável
  - Gestos: evitar gestos inconvenientes e procurar não “prender” braços, mãos, pernas e pés
  - Postura, movimentação e vestuário
- Recursos audiovisuais

### **4. Estilo**

- Correção gramatical
- Clareza
  - Usar termos que possam ser entendidos pelos clientes
- Fluência
  - Evitar redundâncias e cocoetes (né, tá, ok)
- Concisão
  - Falar o necessário e evitar prolixidade ou laconismo
- Nível lingüístico: culto / popular, urbano / regional, formal / coloquial, especializado e gíria
  - Não abusar de gíria e evitar palavrões (linguagem chula)

## 5. Domínio do cliente e do território

- Autopercepção e administração do tempo
- Percepção do cliente e do território
- Interação com o cliente e o território (limpeza do território)
- Saber ouvir

Acredita-se que, para se tornar um grande comunicador, é necessário prestar muita atenção aos cinco pontos de honra acima, não deixando qualquer item de lado ou sem o devido investimento.

Um exercício que nos foi proposto em sala de aula, consistiu em avaliarmos cada apresentador utilizando os pontos de honra e depois fazermos auto-avaliação a partir de uma gravação. Ficou evidente que somos mais críticos em relação a nós mesmos, e a nota que nos atribuímos acaba sendo menor do que a que é dada pelos outros avaliadores.

A metodologia utilizada pelo Professor Blikstein (filmagem e posterior auto-avaliação) mostrou-se muito rica, na medida em que o apresentador passa a se ver sob outro ângulo e, portanto, a sua percepção da realidade se altera quando passa de apresentador para avaliador. Elementos simples, como prender os braços, pernas e pés, ficam evidentes quando nos analisamos no vídeo e, muitas vezes, fluência e expressão corporal também ganham mais expressão.

Muitas empresas oferecem cursos de apresentações eficazes, mas são poucas as que exploram os pontos de honra da comunicação de maneira científica e ordenada, com apoio na gravação em vídeo e posterior auto-avaliação. Nossa experiência prática atesta que, se as empresas se preocupassem em investir mais tempo e recursos para o aperfeiçoamento de seus profissionais neste sentido, muitos dos problemas de comunicação seriam resolvidos, e os reflexos no resultado financeiro seriam sentidos com a diminuição de horas infundáveis desperdiçadas em má comunicação.

## 2.6 A comunicação nas organizações

Segundo Welch (1989 *apud* ARGYIRS, 1999, p.212):

A verdadeira comunicação leva horas infindáveis de olho no olho, de um para o outro. Significa ouvir mais do que falar. Não são pronunciamentos gravados em fitas de vídeo, não são declarações publicadas nos jornais. São seres humanos que chegam a ver e aceitar coisas através de um processo interativo constante visando a um consenso. E deve ser absolutamente incansável. Isso, para nós, é um grande desafio. Ainda não temos bastante franqueza aqui.<sup>28</sup>

Clegg (1979 *apud* CHANLAT, 1996, p.49) afirma que:

Pode-se afirmar que a organização é uma forma de ação coletiva e que não existe nenhuma razão para considerá-la a priori como uma forma de ação de segunda categoria em relação ao sujeito. Onde a organização realiza uma ação, é uma realização concreta, da mesma forma como esta seria para o indivíduo. Existe, entretanto, uma diferenciação entre os dois. Enquanto que no primeiro caso esta ação implica uma estabilização das relações de poder num contexto organizacional – logo entre numerosas subjetividades – no segundo caso trata-se de uma subjetividade única. Encontra-se esta idéia na linguagem ordinária da teoria das organizações. A definição comum das organizações enquanto entidades formais e orientadas para fins precisos reconhece na sua dinâmica a natureza contingente da organização. O que freqüentemente é problemático com este gênero de definições é que elas são construídas de tal maneira que elas aceitam esta hipótese.<sup>29</sup>

A utilização de metáforas pode servir para obter uma melhor compreensão da dinâmica organizacional. A capacidade de ver e entender o que está acontecendo numa organização é competência administrativa básica, especialmente agora, que a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das empresas. Quando ampliamos nosso entendimento, ampliamos nossa esfera potencial de ação pela qual podemos abordar os problemas e questões-chave (MORGAN, 2002)<sup>30</sup>.

A leitura de uma situação sempre implica um certo grau de autoria, e portanto, ao ler as organizações, é importante nos colocarmos em um modo ativo de participação em que a linguagem exerce papel fundamental. As ferramentas para que o

<sup>28</sup> WELCH, J. *Rapidez, Simplicidade, Autoconfiança*: Uma Entrevista com Jack Welch. 1989, *apud* ARGYRIS, C. et al. *Comunicação Eficaz na Empresa*: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

<sup>29</sup> CLEGG, S.R. *Poder, Linguagem e Ação nas Organizações*. In: CHANLAT, J-F (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.1. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

<sup>30</sup> MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

pensamento se transforme em comunicação estão disponíveis em abundância na maior parte das organizações, ultimamente invadidas pela extraordinária evolução dos meios eletrônicos de comunicação como correio eletrônico, celulares e a internet, com *sítes* de informação em tempo real.

Isso nos dá a impressão de que a comunicação nas organizações está cada vez mais sujeita ao universo exterior da informação instantânea e em evolução constante, ou seja, está mais difícil persuadir ou controlar os funcionários de uma empresa com mensagens que não estejam alinhadas com o fluxo de informações externo.

A internet é um instrumento facilitador desse processo de invenção contínua, pois sua utilização permite o fluxo de um fator de superior importância na nova economia: a informação. A informação passa a ser de domínio público e não mais sinônimo de poder. A troca de informações entre as empresas é muito mais rápida, ágil e permite uma interface muito melhor.

A distância não é mais um fator impeditivo para nada, pois a internet aproximou o mundo. Empresas conversam com empresas, clientes conversam diretamente com empresas, e a aproximação e o conhecimento comum cresceram muito. O fato de o conhecimento ser comum permite que as duas pontas, em uma negociação, tenham força e que o cliente não fique refém da empresa que oferece um produto desejado.

Diante disso, percebe-se que o processo de comunicação empresarial não admite um “Planejamento Estratégico” como algo estático ou de longo prazo: é preciso que o pensamento e a informação acompanhem as turbulências do mundo de hoje, porque o mundo muda muito rapidamente e as empresas têm que oferecer soluções que acompanhem essas mudanças.

O papel de um líder na nova economia é guiar as pessoas para o futuro, sem medo de arriscar, e incentivá-las a também arriscar, a trabalhar seu “lado direito do cérebro” e enfrentar as mudanças, e, mais do que isso, atuar para que elas ocorram.

Essas mudanças não são feitas de forma linear, com melhorias incrementais, mas são saltos conseguidos por meio da diferenciação de estratégias e mudanças no conceito do negócio. Uma mudança no conceito do negócio implica não em ser extremamente competitivo, mas em ser diferente, evitando uma concorrência frontal. Para que o processo de comunicação seja eficaz, ele precisa estar livre de paradigmas, e as pessoas que participam do processo de construir e manter em evolução uma estratégia devem ter muito mais uma visão holística do que uma visão analítica. Só assim a comunicação será abrangente.

Além disso é importante que pessoas de fora participem do processo, pois elas não têm os paradigmas do negócio. Por isso mesmo, por não conhecerem tão bem a empresa, elas podem trazer visões diferentes e idéias novas que, às vezes, quem está muito envolvido no dia-a-dia do negócio não consegue enxergar.

As empresas devem preocupar-se em incentivar a utilização do lado emocional das pessoas. A simples premiação do “correto”, do que é aceito por todos, acaba por inibir idéias diferentes e talvez mais arriscadas, mas que podem ser a chave para uma diferenciação e conseqüente retorno acima da média. É nesse contexto que se encaixa a comunicação efetiva em uma organização que tem coragem de escutar o que os seus funcionários têm a dizer e, ao mesmo tempo promover um espírito de liberdade e encorajamento, para que o processo comunicativo não fique bloqueado ou restrito ao ciclo de reuniões externas da diretoria executiva.

Bartolomé (1989 *apud* ARGYRIS, 1999, p.10) afirma que:

Construir a confiança e a franqueza é um processo gradual, uma longa cadeia de experiências positivas: confiar aos funcionários tarefas importantes, defender suas posições e apoiar suas idéias publicamente, mostrar franqueza e justiça na avaliação do seu trabalho.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> BARTOLOMÉ, F. *Ninguém confia plenamente no chefe – E daí ?*. 1989, *apud* ARGYRIS, C. *et al. Comunicação Eficaz na Empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



## 2.7 Comunicando-se com o seu superior hierárquico

O tema deste capítulo tem grande importância para as pessoas que trabalham em empresas nas quais exista uma linha de subordinação hierárquica e a necessidade de relacionamento intenso, sobretudo em empresas privadas e multinacionais. Na realidade, este capítulo aborda, de maneira mais prática, nossas experiências pessoais, tentando transmitir para o leitor um pequeno sumário com indicações de como manter uma comunicação eficaz e livre de ruídos com o seu superior hierárquico, seja ele chefe, gerente, diretor ou outros.

Toda conversa tem dois diálogos: o conteúdo da comunicação e a forma como este conteúdo é transmitido. Já exploramos esse conceito quando falamos da paralinguagem no campo da comunicação não-verbal, mas agora passamos a uma abordagem um pouco mais prática. Um exemplo clássico é a pergunta “Como vai?”, em que quase cem por cento das respostas são: “bem”. Ora, se sempre que se pergunta *como vai* a resposta é *bem*, então por que ainda se faz essa pergunta?

Na verdade, o que se busca é interpretar o tom da resposta *bem*, ou como a palavra *bem* foi pronunciada, para saber o que a outra pessoa está sentindo naquele momento, ou seja, sentir pelo tom de voz se ela está deprimida, ansiosa ou animada. Nesse momento o ouvinte consegue perceber as características vocais que vão além das palavras, e a verdade geralmente é revelada.

Hoje em dia, ferramentas de comunicação, como o telefone celular e o correio eletrônico (*e-mail*), estão tão amplamente difundidas que não se pode imaginar uma empresa que queira se estabelecer sem essas duas ferramentas de trabalho indispensáveis para os funcionários. Restrições com relação ao seu uso abusivo para trabalhos pessoais até podem ocorrer, mas negar essas ferramentas seria voltar à Idade da Pedra.

Associado a isso, temos ainda o conceito de mobilidade, difundindo-se rapidamente por toda parte, ou seja, permitindo que um *e-mail* possa ter resposta imediata de casa, do aeroporto, de um hotel e até do hospital. Pode-se também atender ao

telefone celular nos mesmos lugares ou até em outros mais pitorescos do que os citados.

Imaginemos uma situação prática, decorrente dessa facilidade atual de comunicação. O *chefe* liga exatamente num desses momentos e para um desses lugares, perguntando sobre aquela planilha de cálculo “mirabolante” que o funcionário lhe entregou no dia anterior, para análise. Qual deve ser a reação do funcionário ? Tentar responder ? Dizer que está no aeroporto e já liga de volta ? Na verdade, o que se espera diante desta situação é, em primeiro lugar, que o funcionário atenda o telefonema do seu *chefe*. Seria muito pior depois, ficar explicando que não atendeu porque o celular estava na sua pasta etc. Em seguida, ele deve tratar do assunto com presteza e cordialidade, mostrando que se interessa pelo assunto, mas que não consegue dar as informações necessárias, em virtude de não estar com o seu computador à mão ou não ter tempo para isso, porque já está embarcando.

O importante é, ao atender o telefone celular, tratar a situação de uma forma tranqüila e serena, explicando que está no aeroporto e que assim que chegar ao seu destino, ligará o computador e chamará pelo seu superior. Outro modo seria indagar se ele tem algum horário na agenda para discutirem o assunto pessoalmente. Dificilmente as pessoas iriam chegar a um consenso sobre a planilha de cálculo em uma conversa pelo celular, mas uma resposta ríspida a rispidez na resposta seria rapidamente interpretada pelo superior hierárquico como uma forma de não querer falar do assunto.

Lembramos ainda que, nesse caso, a pessoa que ligou não sabia onde o outro estava e dispunha-se a discutir o assunto em questão. O trabalho de quem recebe a chamada será “esfriar” o assunto naquele momento e retomá-lo posteriormente. Assim, de uma maneira pró-ativa, deve rapidamente procurar o seu superior para voltar à discussão daquele tema da planilha, de preferência, pessoalmente, o que irá demonstrar o seu real interesse por aquela situação. Este exemplo pode parecer um pouco óbvio e talvez até ingênuo, mas no dia-a-dia empresarial são muito poucas as pessoas que o põem em prática com regularidade e não entendem por que não se dão bem com seus *chefes*.

Por outro lado, uma resposta ríspida no aeroporto, poderia transmitir a impressão de que o funcionário não queria falar daquele assunto nem naquele momento e nem depois, quando na verdade, o que o incomodava era o fato de não ter todos os dados à mão, estar em um ambiente diferente do escritório, ter pouco tempo para se expressar, ou seja, vários ruídos estavam ali presentes e poderiam estragar tudo.

Já a comunicação por correio eletrônico ou *e-mail* (do inglês, *electronic mail*), também é altamente difundida e cheia de ruídos. Definitivamente, existem determinados tipos de diálogos que simplesmente não fluem por de *e-mail*. Lembramos uma ocasião em que nosso diretor pedia nossa opinião sobre determinado projeto que estava sob análise naquele momento. Naturalmente, respondemos ao *e-mail*, fornecendo nossa opinião a respeito. Em não mais que dez linhas, listamos os prós e contras e, para nossa surpresa, o diretor discordou. Ora, se ele havia pedido a nossa opinião, como ousava discordar ? Afinal, opinião é opinião.

A grande questão a respeito deste exemplo é: fazer ou não fazer a réplica do *e-mail* do chefe que discordava da nossa opinião ? Podemos garantir que em cem por cento dos casos, uma réplica nessa hora irá introduzir mais ruído na comunicação. Ocorre que o problema central ali era a interpretação da palavra “opinião” pelo *chefe*, ou seja, na opinião dele, pedir a opinião não significava respeitar o ponto de vista do outro.

A experiência parece indicar que, nestes casos, o melhor procedimento é levantar-se da cadeira e dirigir-se ao *chefe*, esclarecendo a questão. Se a pessoa trabalha em local distante e não é possível falar pessoalmente, é conveniente telefonar e esclarecer o assunto. Temos percebido, nos últimos anos, que o *e-mail*, como ferramenta de comunicação empresarial, é eficaz para transmitir e receber informações curtas e que não requeiram muita reflexão ou interpretação.

Além disso, são poucas as pessoas que lêem mensagens extremamente longas em correio eletrônico. Assim, deve-se ser o mais sintético possível no primeiro parágrafo e não deixar para escrever a frase principal no final do *e-mail*. Além disso, é aconselhável evitar a utilização de eufemismos desnecessários, ser direto e

profissional, tentando separar, na mensagem, as emoções que ainda não atravessam as redes de comunicação eletrônica.

Observe-se, porém, que tudo isso só funciona se as pessoas que estão envolvidas no processo de comunicação empresarial estiverem dispostas a mudar. É importante praticar e que os gerentes estejam conscientes das rotinas defensivas que envolvem os problemas organizacionais que estão tentando resolver, lembrando que os mesmos gerentes que são hábeis comunicadores podem também ser muito bons em ocultar problemas reais. Se não nos esforçarmos para reduzir as rotinas defensivas, elas prosperarão – prontas para ir destruindo aos poucos a solução e encobrir outros conflitos (ARGYRIS, 1999) <sup>32</sup>.

O assunto comunicação com seu superior hierárquico é extremamente vasto e repleto de situações. Na verdade, o que se espera é que, isolados os efeitos políticos, a comunicação seja eficaz no sentido de proporcionar o correto entendimento e interpretação das palavras como elas são pronunciadas, bem como dar a devida atenção à forma, ou aos elementos emocionais e de expressão não incluídos no conteúdo da mensagem. Entende-se, por efeitos políticos, aqueles ligados aos estereótipos, ou seja, por mais que alguém queira se comunicar eficazmente com o seu chefe, chega a ser impossível conseguir isso, na medida em que já ganhou um rótulo difícil de ser retirado. Para esses casos, nossa sugestão é tentar mudar a situação e, se nem isso for possível, a única solução é trocar de *chefe* ou de empresa.

---

<sup>32</sup> ARGYRIS, C. *et al. Comunicação Eficaz na Empresa*: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

## 2.8 Comentários sobre o capítulo 2

Esta dissertação não tem por finalidade esgotar o assunto Comunicação Empresarial nem ser a dona da verdade, posto que diferentes pontos de vista podem ser observados. Seu objetivo é montar um contexto que sirva de base para o estudo de caso que será explorado na parte documental deste trabalho. Para isso, foram escolhidos os temas mais relevantes relacionados à comunicação e que possam contribuir de forma mais direta com o caso.

Iniciamos o capítulo definindo o que é comunicação, com Littlejohn, passando por Thayer, Blikstein e Katz e Kahn. Identificamos que é a nossa aptidão para comunicar em um nível superior que nos separa dos animais; é um intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, por meio da fala, da escrita ou de símbolos que deve ocorrer de forma eficaz.

Além disso, deve-se verificar se o destinatário entendeu a mensagem e sabe qual a resposta que deve produzir e, em caso de resposta incorreta, quais os ruídos que impediram o destinatário de produzir a resposta esperada ou desejada. Comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou de uma organização.

A seguir foi abordado um tema aparentemente simples, mas esquecido, que é a impossibilidade de não comunicar, já que o comportamento não tem oposto, ou seja, não existe um não comportamento, um indivíduo não pode não se comportar. Ressaltou-se, ainda, que a mera ausência de falar ou de observar não constitui exceção ao que acabamos de dizer, tampouco podemos dizer que a comunicação só acontece quando é intencional, consciente ou bem-sucedida, isto é, quando ocorre uma compreensão mútua.

Julgou-se necessário falar sobre a comunicação paradoxal, na medida em que o mundo em que vivemos está se tornando um verdadeiro paradoxo cheio de contradições. Paradoxo, como já foi visto, é uma contradição que resulta de uma dedução correta a partir de premissas coerentes. Dessa forma, comunicação

paradoxal é aquela que já nasce morta pela sua incapacidade de gerar um significado único.

As relações humanas dentro de uma organização não estão sendo capazes de desafiar este modelo esquizofrênico de comunicação, seja pelo aumento no fluxo de dados ou pela rapidez demandada pela nova era da informática suportada pela internet.

Outro aspecto importantíssimo trata da comunicação não-verbal, em que se exploraram os elementos cinésicos, proxêmicos e da paralinguagem. Signo não-verbal trata de qualquer outro signo que não a língua falada ou escrita, usado para representar alguma outra coisa que não ele próprio. Os signos não-verbais, segundo Eisenberg e Smith, são: cinésicos, proxêmicos e os da paralinguagem. Cinésica é o estudo de movimentos corporais; proxêmica, o estudo da posição corporal e das relações espaciais; e paralinguagem, o estudo do uso da voz e da vocalização.

Comentou-se que a cinésica, a partir da análise de Birdwhistell, interessa-se em abstrair das contínuas variações musculares, que são características dos sistemas fisiológicos vivos, aqueles agrupamentos de movimentos que se revestem de significado para o processo de comunicação e, portanto, para os sistemas interacionais de determinados grupos sociais. Na análise de Hall, citamos a proxêmica como o estudo da estrutura inconscientemente, o microespaço para o homem. Citamos Trager que dividiu os índices paralingüísticos em quatro tipos: qualidade da voz, caracterizadores vocais, qualificadores vocais e segregados vocais.

Em seguida, foram enfocados alguns elementos teóricos e importantes da comunicação, como o signo, que é um estímulo que se considera representar algo diferente dele mesmo. O processo de relacionar signos com os seus referentes é chamado de codificação. O repertório é toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos e outros. Já a “sedimentação” de idéias, formadas a partir do nosso repertório, acaba se transformando em rótulos que usamos para reconhecer pessoas, objetos e fatos

da nossa vida. Isso é chamado de “estereótipo”, ou uma espécie de “carimbo mental”.

Não poderíamos deixar de mencionar os clássicos cinco pontos de honra da comunicação, desenvolvidos e apresentados por Blikstein, que são: ficha mental, persuasão, fala, expressão corporal e recursos audiovisuais, estilo, domínio do cliente e do território. Vimos que comunicar é tornar comum; trata-se de uma função básica da comunicação, que consiste em permitir que outros participem do nosso pensamento. Como a organização mental varia de indivíduo para indivíduo, vimos que o nosso pensamento não é tão transparente quanto se poderia imaginar, nem será tão obviamente captado pelas outras pessoas. Os cinco pontos de honra da comunicação têm como objetivo relacionar, de forma clara e sintética, os principais aspectos relativos à comunicação eficaz, servindo de roteiro para avaliar as suas diferentes dimensões.

Em seguida abordou-se a comunicação nas organizações, citando-se Clegg, Welch, Morgan e Argyris. Observamos que a organização é uma forma de ação coletiva e que não existe nenhuma razão para considerá-la *a priori* como uma forma de ação de segunda categoria em relação ao sujeito. Onde a organização realiza uma ação é uma realização concreta, da mesma forma como esta seria para o indivíduo. As metáforas podem servir para obter melhor compreensão da dinâmica organizacional e nos ensinam que a capacidade de “ler” e entender o que está acontecendo numa organização é competência administrativa básica, especialmente agora, que a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das empresas.

Ao “ler” as organizações, é importante nos colocarmos em um modo ativo de participação, no qual a linguagem exerce papel fundamental. Temos a impressão de que a comunicação nas organizações está cada vez mais sujeita ao universo exterior da informação instantânea e em evolução constante, ou seja, está mais difícil persuadir ou controlar os funcionários de uma empresa com mensagens que não estejam alinhadas com o fluxo de informações externo.

Vimos que a internet é um instrumento facilitador desse processo de invenção contínua, e que a distância não é mais um fator impeditivo para nada: empresas

conversam com empresas, clientes conversam diretamente com empresas e a aproximação e o conhecimento comum cresceram muito.

Foi aberto um capítulo especial sobre a comunicação com o superior hierárquico e abordou-se, de uma maneira prática, como obter mais eficácia nos processos de comunicação empresariais que requeiram intensa relação com hierarquias. Vimos que toda conversa tem dois diálogos, o conteúdo da comunicação e a forma como esse conteúdo é transmitido.

Para ilustrar, falamos sobre as ferramentas de comunicação, como *e-mail* e telefone celular, sobre como estão difundidos, procurando fornecer algumas indicações de como trabalhar com essas ferramentas de forma eficaz e, da mesma forma, com o superior hierárquico. Finalmente foi mencionado que as pessoas que estão envolvidas no processo de comunicação empresarial devem estar dispostas a mudar.

Esta foi uma pequena síntese do capítulo 2, em que enfocamos os principais aspectos da comunicação para esta dissertação. A seguir, iremos estudar a liderança e seus desdobramentos no contexto empresarial, o que servirá de base para a parte documental deste trabalho.



### 3 LIDERANÇA

Partindo do pressuposto de que uma empresa, entre outras coisas, é composta por pessoas, e são pessoas que movimentam os negócios dessa empresa para a frente ou para trás, trazendo dinamismo nas suas relações internas, com clientes e fornecedores, o estudo do tema liderança tornou-se tão importante quanto o estudo da própria companhia para a qual um indivíduo trabalha.

Kets de Vries (1997, p.23-24) afirma:

O crescimento da literatura sobre o tema é refletido no aumento de artigos em sua bíblia, o *Handbook of leadership*. Enquanto o antigo manual, publicado em 1974 listava apenas 3,000 estudos, em sete anos, este número subiu para 5,000, e agora (1995) já passou de 7,000. É uma pena que a popularidade da pesquisa sobre liderança não seja equiparada a sua relevância. Os títulos das teorias, novas e antigas, revelam a natureza destas pesquisas: minuciosas e alienadas, totalmente fora da realidade cotidiana. Quantos anos de estudos teóricos sobre liderança pode agüentar a saúde mental de um indivíduo ? Não é um insulto à inteligência das pessoas simplificar a liderança em apenas duas dimensões ? <sup>33</sup>

Bergamini (1994, p.25) nos ensina:

Do ponto de vista teórico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis. Tais trabalhos foram desenvolvidos no sentido de rever e reavaliar pesquisas já levadas a efeito no passado para conferir a validade daquilo que haviam proposto. Dentro das organizações, preocupações de ordem prática têm movido especialistas em comportamento humano no intuito de conseguirem descobrir aquilo que tornou alguns homens de empresa famosos por sua eficácia pessoal como líderes. <sup>34</sup>

É importante que se conheça como o assunto foi tratado ao longo dos anos, as investigações empíricas que sofreu e que resultados se obteve pela atividade sistemática de estudo. Pode ser que esta forma de trabalho seja menos interessante do que qualquer outra que venda milagres de mudança do ser humano comum num ser privilegiado como líder, mas, por outro lado, ela pode delimitar melhor o estudo (BERGAMINI, 1994) <sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> KETS DE VRIES, M.F.R. *Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>34</sup> BERGAMINI, C. W. *Liderança: Administração do sentido*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

Clemens e Mayer (1989, p.13-14) afirmam que:

Os problemas centrais para uma liderança efetiva – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação – pouco mudaram nos últimos anos. Liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais. Após estudar mais de 3,000 livros e artigos sobre liderança, escritos ao longo dos últimos quarenta anos, certo pesquisador concluiu que não se sabe muito mais a respeito desses assuntos hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início.<sup>36</sup>

Inúmeras são as respostas que se obtêm na prática quando, numa empresa, se pergunta aos colegas de trabalho o que significa para eles a palavra “liderança”. As respostas têm o mais diferente teor, desde “líder é quem manda fazer”, até “líder é quem promove as pessoas do seu grupo”. Um ponto comum, porém, merece ser ressaltado: em todas as definições apresentadas, o líder aparece como uma pessoa quase mágica, um ser inatingível que nenhum deles havia conhecido ainda, mas que todos sabiam como era. De certa forma, pode-se perceber que as pessoas estavam carentes de alguém que elas pudessem seguir sem medo de serem traídas ou abandonadas no meio do caminho.

Kets de Vries (1997, p.28) conclui:

A arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle, de domínio sobre aquilo que estão fazendo.<sup>37</sup>

A preocupação com o tema Liderança deve ser encarada como um sinal dos tempos, um reflexo da necessidade de um farol num mar de mudanças. Não pode, porém, significar que devemos esquecer as regras básicas da administração.

---

<sup>36</sup> CLEMENS, J.K.; MAYER, D.F. *Liderança: Um toque clássico*. São Paulo: Best Seller, 1989, *apud* BERGAMINI, C. W. *Liderança: Administração do sentido*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994, p.24.

<sup>37</sup> KETS DE VRIES, M.F.R. *Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

Goffee e Jones (2001) <sup>38</sup> assinalam haver quatro mitos comuns (não necessariamente verídicos, porém) sobre liderança, que são:

- “Qualquer pessoa pode se líder” - o que não parece ser verdade, porque muitos funcionários de talento não estão interessados em arcar com essa responsabilidade.
- “Os líderes trazem lucros para a empresa” – vale a mesma crítica, uma vez que algumas empresas bem lideradas não produzem grandes resultados, especialmente a curto prazo.
- “As pessoas que chegam ao topo são líderes” – da mesma forma duvidoso, uma vez que muitas pessoas podem ter chegado a essa posição graças ao seu senso de oportunidade política, ao passo que líderes são encontrados em todos os escalões da empresa.
- “Os líderes são bons treinadores” – nem sempre, pois se constata que o ponto forte de muitos líderes é ser capaz de incitar as pessoas por meio da sua visão, não pelo seu talento de treinador.

Esses mitos fazem parte do senso comum, e muitos os defendem de forma exaustiva, mas empiricamente não há evidências de que sejam verdadeiros. Nenhuma dessas afirmações foi comprovada cientificamente.

Senge (2005, p.20) nos lembra que os líderes são os agentes que promovem mudanças, mas que a busca por um herói pode acarretar problemas:

Os líderes promovem mudanças. É isso que esperamos dos verdadeiros líderes hoje em dia. Entretanto, quando associada à definição de líder como um gerente de cúpula, essa concepção implica que as empresas buscarão continuamente um herói capaz de recompensar os acionistas, motivar funcionários arredios à mudança e sem medo de tomar decisões duras. <sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> GOFFEE, R.; JONES, G. *Por que alguém deveria seguir você*. HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, ano 5, n.26, p.58-64, 2001, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002, p.9.

<sup>39</sup> SENGE, P. *Fórum Mundial de Alta Performance*. HSM Management, São Paulo, Abr. 2005.p.20.

O autor ainda comenta que esse herói pode insuflar vida nova numa organização de mau desempenho, potencializando ainda mais problemas; isto é feito geralmente pelo corte de custos. Porém o efeito passageiro e muitas das idéias grandiosas do líder nem sequer chegam a ser implementadas, ocorrendo justamente o contrário, ou seja, as pessoas resistem e se fixam nas maneiras habituais de fazer as coisas.

As idéias não nascem na linha de frente porque as pessoas se sentem intimidadas para se expor, e as energias não são canalizadas para a criação de novos produtos ou novas maneiras de atender as necessidades do cliente. A razão disso é que todos estão ocupados demais em agradar seus chefes. (SENGE, 2005).<sup>40</sup>

Para Ritter (1994)<sup>41</sup>, o líder deve combinar quatro talentos:

- Talento cognitivo: capacidade de interpretar o mundo para compreender os objetivos a que a organização deve visar.
- Talento social e político: capacidade de compreender o funcionamento do sistema social que é a organização e capacidade de influir sobre sua evolução por meio de decisões que dizem respeito às estruturas e regras, bem como às particularidades dos indivíduos e dos grupos que os levam a ser detentores da autoridade formal.
- Talento intrapsíquico: capacidade de pensar no seu próprio poder e perceber os perigos das suas próprias paixões.
- Talento ético: capacidade de compreender que o poder organizacional atribui-lhe uma responsabilidade perante o outro, na medida em que arrasta aqueles que o seguem na sua interpretação do mundo e sua ação sobre o social.

---

<sup>40</sup> SENGE, P. *Fórum Mundial de Alta Performance*. HSM Management, São Paulo, Abr. 2005. P.20-21.

<sup>41</sup> RITTER, R. *Peut-on enseigner le leadership? In: L'École des Managers de demain: les professeurs du group HEC*. Collection Gestion. Paris: 1994, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002, p.8.

Kets de Vries (1997) <sup>42</sup> comenta ainda que, analisando líderes eficazes, podemos distinguir dois papéis, ambos necessários. Um é o carismático. O outro é o instrumental. O líder tem que ter visões de futuro, delegar poder, transmitir energia e motivar seus liderados, mas também precisa estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos.

Entende-se que os líderes têm que ser eficazes na determinação da direção a ser seguida por todos e na obtenção do comprometimento para essa caminhada. Líder é aquele que diz: “Quero que você suba nesta montanha e não naquela outra”. Esta determinação passa a ser então o mapa a ser seguido por todos aqueles sob sua esfera de influência. Isso inclui valores e crenças essenciais, capacitando o líder a definir a filosofia básica da organização. Os líderes têm que ser muito melhores que os outros na tarefa de administrar a complexidade da cognição. Líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que precisam; sua força está em mostrar o sentido de um ambiente cada vez mais complexo e usar os dados assim obtidos para a solução de problemas (KETS DE VRIES, 1997) <sup>43</sup>.

Como se vê, são muitas e diferentes as explicações e/ou percepções sobre o mesmo assunto. O tema é inesgotável e continuará a sofrer mutações, de acordo com a evolução das necessidades humanas.

---

<sup>42</sup> KETS DE VRIES, M.F.R. *Liderança na empresa*: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997, p.26.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

### 3.1 A teoria dos traços

A teoria dos traços foi a primeira compilação de estudos sobre liderança a analisar as características de personalidade do líder como elemento impulsionador para o exercício da liderança. Neste estudo, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas, por possuírem alguns traços de personalidade diferentes dos demais. São três os grandes tipos de traços: físicos, como altura, peso, aparência e idade; habilidades, como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; e outros aspectos da personalidade, como moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional (BRYMAN, 1992) <sup>44</sup>.

Bergamini (1994) <sup>45</sup> nos ensina que houve uma predominância da teoria dos traços até a década de quarenta, e que este modelo de abordagem de liderança abriu espaço para os estudos centrados nos traços de inteligência e personalidade.

A autora lembra que as pesquisas disponíveis acerca da liderança, que datavam de 1904 a 1948, reuniam 124 projetos voltados para o enfoque dos traços e que com a revisão desses projetos, foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes. Ainda assim era preciso determinar mais precisamente o que é o líder, ou seja, como retratá-lo, pois não ocorreu aos estudiosos da teoria dos traços correlacionar características aos outros aspectos da liderança, como eficácia no processo.

A grande questão é que todos os estudos realizados até então nos levaram a conclusões pouco palpáveis em termos práticos.

Stogdill (1974, p.181-182) caracteriza essa complexidade:

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e

---

<sup>44</sup> BRYMAN, A. *Charisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications, 1992, *apud* BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, p.28-29.

<sup>45</sup> BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, p.29-30.

originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, auto-confiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos do jogo.<sup>46</sup>

Bergamini (1994)<sup>47</sup> comenta que salta aos olhos, na definição acima, que a liderança estava sendo considerada simplesmente como um somatório de características pessoais, não se cogitando da interdependência que pudessem manter entre si, ou seja, parece mais tratar-se de um estudo sobre o que o líder deveria ser e não aquilo que ele realmente é.

Uma pesquisa um pouco mais elaborada e que pode ser considerada como pertencente à teoria dos traços, é o trabalho desenvolvido por McClelland (1985)<sup>48</sup>, que procura detectar os motivos mais freqüentes perseguidos pelas pessoas que são líderes.

O autor propõe que alguns líderes bem-sucedidos têm alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade. Instrumentos mais completos que simples questionários, como o TAT (Thematical Aperception Test), ou teste projetivo de personalidade, passam a ser utilizados.

Neste teste, era pedido às pessoas que elaborassem histórias relatando aquilo que deveria estar ocorrendo aos personagens retratados em quadros com temas ambíguos. Na realidade, a pessoa estudada acabava por projetar suas necessidades interiores. McClelland acreditava que a necessidade de poder fosse um pré-requisito que permitisse configurar o perfil de candidatos ao preenchimento de posições gerenciais.

---

<sup>46</sup> STOGDILL, R.M. *Handbook of leadership*. New York: MacMillan, 1974, *apud* BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, p.31.

<sup>47</sup> BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, p.31.

<sup>48</sup> MCCLELLAND, D.C. *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman, 1985, *apud* BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, p.32.

Por outro lado, Yukl (1989) <sup>49</sup> ressalta que uma necessidade de poder dominante é desejável, mas a sua eficácia também depende de como essa necessidade encontra seu meio de expressão. O próprio McClelland, ao reconsiderar a sua teoria, percebe que a sua medida de poder não é específica e que uma única variável não pode ser capaz de explicar o conceito de liderança.

Os estudos realizados pela Teoria dos Traços e desenvolvidos antes da década de 50 pretendiam demonstrar as diferenças de características pessoais entre líderes eficazes e ineficazes. Partindo da suposição de que líderes eficazes já nascem assim, era suficiente avaliar aqueles que estavam em posição de comando. Os teóricos dessa corrente queriam confirmar a crença de que os líderes deveriam possuir algumas características especiais que os distinguissem dos demais. Como decorrência do paradigma da teoria dos traços, ao acreditar que, ao nascer, os líderes já trazem os indicadores comportamentais típicos da liderança, não se deveria sequer tentar treinar como líder aqueles que não possuísem essas qualidades, conforme nos lembra Bergamini (2002) <sup>50</sup>.

Vecchio (1995, p.337-338), entretanto, opina que a teoria dos traços não resultou em fracasso total, pois muitos traços parecem estar modestamente, mas consistentemente associados à liderança, sendo que a inteligência o principal dentre eles.

[...] parece que as pessoas que detêm posições de liderança, tendem a ser, de alguma forma, mais inteligentes. Por outro lado, existem boas razões para se acreditar que pessoas altamente inteligentes não estão aptas para conseguir e sustentar diferentes posições como líderes. Seguindo esta linha de raciocínio, pessoas que sejam intelectualmente muito mais brilhantes que seus seguidores potenciais, podem apresentar dificuldades em comunicar-se e relacionar-se com eles. <sup>51</sup>

A teoria dos traços representou o primeiro passo na sistematização dos estudos sobre liderança, servindo de importante contribuição no caminho da sua compreensão. Entretanto, deve-se admitir que esse enfoque inicial não levou em

<sup>49</sup> YUKL, G.A. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1989, *apud* BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, p.33.

<sup>50</sup> BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>51</sup> VECCHIO, R.P. *Organizational behavior*. New York: Dryden Press, 1995, *apud* BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002, p.100.



consideração as variáveis intervenientes que podem desempenhar um papel crucial quanto ao aumento ou diminuição do nível de eficácia do líder. Na realidade, tanto as pesquisas sobre traços de personalidade (enfocada neste capítulo) como sobre os motivos e estilos dos líderes eficazes, exemplificam formas abstratas de descrever uma certa pessoa que é o líder. Estes trabalhos ofereceram somente uma lista fragmentada de traços, interesses e comportamentos que deveriam, por si mesmos, ser considerados elementos decisivamente contributivos à eficácia da liderança (BERGAMINI, 2002) <sup>52</sup>.

Há ainda que se mencionar os enfoques situacionais dedicados ao estudo do comportamento contingente em que se analisam as características comportamentais dos liderados. Segundo Bryman (1992) <sup>53</sup>, o enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja um aspecto situacionalmente contingente, significando que um estilo seja eficaz em algumas circunstâncias, mas não em outras.

Por outro lado, Badaracco e Ellsworth (1989, p.202) criticam este enfoque:

O enfoque situacional sustenta que quase tudo seja flexível e possa adaptar-se às demandas das situações, incluindo o estilo dos gerentes. Aqueles que freqüentemente trabalham com tais gerentes sentem que eles tentam administrar percepções e criar impressões mesmo quando as mesmas diferem daquilo que eles realmente pensam e acreditam. O comportamento dessas pessoas é premeditado e calculado em lugar de ser espontâneo e natural. De maneira extrema, esse enfoque resulta num comportamento no trabalho que foi polido, no qual o ator comporta-se de formas que podem não ser consistentes com a personalidade, os valores e a forma de pensar das pessoas.<sup>54</sup>

Os autores não concordaram com a suposição de que as pessoas possam mudar a sua maneira de ser e chamam de comportamentos postiços as reações às variadas situações. Afirmam ainda que não resistiram aos desafios da infinita variabilidade das situações vividas no dia-a-dia. Particularmente, tendemos a discordar dessa

<sup>52</sup> BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

<sup>53</sup> BRYMAN, A. *Charisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications, 1992, *apud* BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

<sup>54</sup> BADARACCO, Jr.J.; ELLSWORTHY, R. *Leadership and quest for integrity*. Boston: Harvard Business School Press, 1989, *apud* BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, p.72-73.

afirmação, na medida em que nossa experiência pessoal tem demonstrado que o enfoque contingencial é cada vez mais adotado por líderes, e com sucesso. Na realidade, os autores não estão considerando a capacidade do ser humano de se adaptar às infinitas situações do mundo empresarial e que pode, verdadeiramente, atuar como um ator.

### 3.2 Líderes e administradores

Freqüentemente se confundem os termos “líder” e “administrador”, sobretudo nos turbulentos dias em que vivemos sacudidos por mudanças organizacionais constantes e perda do discernimento na interpretação do significado das palavras no meio empresarial. Apesar disso, a necessidade de separar os dois papéis torna-se cada vez mais importante para compreendermos melhor nossas organizações e desempenharmos melhor nossas funções.

Pode-se dizer que o administrador ou gerente é aquele investido de autoridade formal em uma organização que o habilita a exercer suas atividades. Tipicamente, o administrador reproduz, focaliza estruturas, tem seus olhos nos limites, é o clássico bom soldado e faz certo a coisa. Já o líder é original, é aquele que dá origem, inova, focaliza pessoas, pergunta por que, e faz a coisa certa.

Kotter (2000, p.50) afirma que:

A liderança não é algo místico e misterioso. Não tem nada a ver com carisma ou algum outro traço exótico de personalidade. Não é reduto de uns poucos escolhidos. Nem é necessariamente melhor que o gerenciamento ou substituto dele. Pelo contrário, liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito um um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil.<sup>55</sup>

BERGAMINI (2002)<sup>56</sup> explica que o desconhecimento de que essas duas competências são igualmente necessárias e complementares tem ocasionado disputas bastante improdutivas que chegam a comprometer seriamente a utilização da sinergia humana organizacional. O interessante é que esses dois papéis não subsistem sozinhos. O importante é compreender os pontos comuns e convergentes dos dois conceitos, para evitar não usá-los de forma inadequada. Ressalta ainda que um número significativo de pesquisas e estudos mostra que tanto líderes quanto administradores perdem sua eficácia por terem seu potencial de ação bloqueado, quando os postos que ocupam não lhes permitem o exercício de suas

---

<sup>55</sup> KOTTER, J.P. *Afinal, o que fazem os líderes ?* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<sup>56</sup> BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

competências. Isso ocasiona conflitos no desempenho de papéis que, na maioria das vezes, terminam por deteriorar os esforços que a organização faz para manter-se viva e atuante.

A forma pela qual os candidatos aos postos de chefia foram escolhidos baseou-se, durante muitos anos, em certos padrões ou requisitos que pouco tinham a ver com o futuro papel de líder a ser desempenhado pelos chefes. No geral, as pessoas escolhidas eram empregados mais antigos dentro da empresa e que acumulavam conhecimento e prática no que faziam; características comportamentais raramente eram levadas em conta. Além disso, o líder muitas vezes não tinha as habilidades específicas para lidar com pessoas, complementa Bergamini (2002) <sup>57</sup>.

Bennis (1989) <sup>58</sup> nos mostra as principais diferenças entre líderes e administradores:

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

É importante esclarecer que gerenciar é lidar com complexidade e, se não houvesse um bom gerenciamento, as empresas simplesmente não funcionariam adequadamente, tudo seria um verdadeiro caos. Deste modo, o bom gerenciamento

---

<sup>57</sup> BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>58</sup> BENNIS, W. *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.

introduz ordem e consistência. Liderar é lidar com mudanças. À medida que o mundo dos negócios se torna cada vez mais competitivo e volátil, competências de liderança se tornam igualmente importantes, conforme nos explica Kotter (2000) <sup>59</sup>. É curioso notar que o autor não fala abertamente, mas podemos concluir que o fato de o líder ser aquele que estabelece a visão de futuro e faz as estratégias não garante o sucesso, pois não conseguirá implementá-las sem um bom gerente.

Por outro lado, a necessidade de encontrar alguém com habilidade de aproveitar melhor os talentos criativos do grupo de seguidores para poder envolvê-los naturalmente nos procedimentos de mudanças é inegavelmente um imperativo.

Vecchio (1995, p.334) afirma que:

Parece razoável perguntar onde os administradores encontram tempo para comunicar-se com sua equipe em um nível pessoal para mantê-los motivados. Frequentemente, existe, na verdade pouco tempo para tais atividades. De maneira mais típica, os administradores estão mais envolvidos em apagar o fogo e gerenciar problemas do que no desenvolvimento dos recursos humanos nas suas unidades de trabalho. Portanto, eles não podem deixar de relacionar-se com seu pessoal; todavia, eles o fazem visando sobretudo fornecer-lhes melhor compreensão dos processos produtivos, das normas e das rotinas organizacionais.<sup>60</sup>

Este é um dos temas centrais desta dissertação, ou seja, a comunicação exerce um papel importante para a efetividade da liderança e passa também pela sua eficácia enquanto processo e sua utilização, sendo fator-chave para o exercício da liderança.

---

<sup>59</sup> KOTTER, J.P. *Afinal, o que fazem os líderes ?* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<sup>60</sup> VECCHIO, R.P. *Organizational behavior*. New York: Dryden Press, 1995, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002, p.75.

### 3.3 Estilos de comportamento

Uma forma de explorar melhor as diferenças de comportamento de líderes e administradores, bem como de buscar correto entendimento do significado de liderança passa necessariamente pela análise dos estilos comportamentais do líder, conforme nos ensina Bergamini (2002, p.85):

De acordo com o tipo de personalidade, as pessoas vão apresentar também preferências por diferentes objetivos motivacionais. Cada um valoriza os objetivos que fazem sentido para si e que sejam complementares às suas próprias e exclusivas expectativas interiores. Esse direcionamento comportamental chama-se *Estilo de Comportamento Motivacional*. O fato de esse estilo seguir diferentemente certas direções permite ao observador reunir as pessoas como representantes típicas de suas vias preferenciais de ação. Isso significa que uma das melhores formas de conhecer as diferenças individuais é entender as principais orientações do comportamento motivacional exibido pelas pessoas. A diretriz motivacional, portanto, faz parte integrante da personalidade de cada um.<sup>61</sup>

Os psicólogos norte-americanos Katcher (1985)<sup>62</sup> e Atkins (1981)<sup>63</sup> propuseram quatro estilos comportamentais denominados LIFO (Life Orientation). Esses estilos são:

- Dá e apóia.
- Toma e controla.
- Mantém e conserva.
- Adapta e negocia.

O estilo *dá e apóia* acredita no trabalho duro para atingir a perfeição, o indivíduo é solícito, idealista, leal e confia nas pessoas. O estilo *toma e controla* para agarrar a oportunidade e mostrar-se competente, orientando-se para os resultados finais e coisas prontas, agindo com rapidez, é persuasivo e competitivo. O estilo *mantém e conserva* trata daquele indivíduo que age de maneira metódica, lógica e precisa; é persistente e não abre mão da qualidade; mostra-se discreto e respeita a

---

<sup>61</sup> BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>62</sup> KATCHER, A. *A importância de ser você mesmo*. São Paulo: Atlas, 1985, *apud* BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>63</sup> ATKINS, S. *The name of your game, four game plans for success at home and work*. Califórnia: Ellis & Stuart, 1981, *apud* BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

individualidade dos outros. Já o estilo *adapta e negocia* preza o relacionamento pessoal, é flexível, entusiasta, agradável, diplomático e acaba por conseguir bons resultados.

Bergamini (2002)<sup>64</sup>, em seu trabalho, nos apresenta os estilos LEMO (levantamento de estilos motivacionais) com os seguintes organizadores:

- Participação.
- Ação.
- Manutenção.
- Conciliação.

O estilo Participação deixa-se nortear pela sua grande sensibilidade, busca o desenvolvimento das pessoas e da organização. O estilo Ação busca resultados, não teme situações de competição, aceita o desafio de mostrar-se competente. O estilo Manutenção é racional, cuidadoso, busca a qualidade e procura por dados concretos. Já o estilo Conciliação é sociável, está aberto às pessoas, busca o entendimento para conciliar interesses e pontos de vista.

No Quadro 1, temos uma relação entre os estilos comportamentais LIFO (levantamento de estilos comportamentais) e os estilos de comportamento motivacional LEMO (levantamento de estilos motivacionais):

<b>Estilos Comportamentais LIFO</b>	<b>Organizadores do estilo motivacional LEMO</b>
Dá e apóia	Participação
Toma e controla	Ação
Mantém e conserva	Manutenção
Adapta e negocia	Conciliação

Quadro 1 - Comparação entre os estilos LIFO e LEMO

Fonte: BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>64</sup> BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

Um importante estudo empírico conduzido na segunda metade da década de 90 com 2.160 executivos brasileiros, durante programas de desenvolvimento para líderes e administradores, relaciona no Quadro 2 os pontos fortes e excessos improdutivos de comportamento dos administradores e líderes, conforme nos mostra BERGAMINI (2002) <sup>65</sup>.

<b>Administradores: Pontos Fortes</b>	<b>Administradores: Excessos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalham com afinco para atingir um desempenho excelente.</li> <li>• Fazem aquilo que é correto, sempre abertos a oferecer ajuda.</li> <li>• São pessoas de princípios, cooperadores, dedicados e leais.</li> <li>• Pensam antes de agir, trabalham racionalmente oferecendo segurança.</li> <li>• São sistemáticos, analíticos, mantêm a continuidade dos processos produtivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornam-se perfeccionistas e sobrecarregam-se de trabalho.</li> <li>• Assumem responsabilidades demais, esquecendo-se dos próprios interesses.</li> <li>• Não fazem concessões, tornando-se críticos consigo e com os outros, tendo dificuldade de colocar limites.</li> <li>• Demonstam frieza e distanciamento emocional, podendo parecer teimosos.</li> <li>• Demoram demais em busca da melhor solução, empatando o fluxo dos processos.</li> </ul>
<b>Líderes: Pontos Fortes</b>	<b>Líderes: Excessos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguem resultados pela competência pessoal, lutando abertamente pelas oportunidades.</li> <li>• Rápidos no agir, têm sentido de urgência, fazem as coisas acontecer.</li> <li>• Têm sensibilidade para perceber as necessidades dos outros, conciliando interesses que parecem opostos.</li> <li>• Conseguem interagir com os mais diferentes tipos de pessoas, servindo-se de sensibilidade e tato pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São pouco tolerantes quando há falta de competência, forçando situações difíceis.</li> <li>• Precipitam-se, tornando-se impulsivos sem pensar suficientemente nos prós e contras.</li> <li>• Dão impressão de falta de convicção pessoal, deixando dúvidas a respeito de que lado estão.</li> <li>• Deixam a impressão de superficialidade nos contatos sociais que mantêm, mudando de posição com muita facilidade.</li> </ul>

Quadro 2 - Pontos fortes e excessos improdutivos de comportamento dos administradores e líderes.

Fonte: BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

A verdade é que as organizações precisam estar constantemente preparadas para a mudança, ser ágeis e estar alinhadas com as mais modernas tendências tecnológicas. Neste cenário, líderes e administradores precisam fornecer a sua parcela de contribuição para a empresa de forma integrada e buscando sinergia.

<sup>65</sup> BERGAMINI, C.W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.



### 3.4 Liderança transacional e transformacional

Burns (1978) <sup>66</sup> nos mostra que existe uma diferença entre liderança transacional e transformacional. O primeiro conceito está ligado a um processo de troca entre o líder e o seguidor. Essa troca dura somente enquanto líder e seguidor acreditem que isso venha em benefício próprio e não exista relação duradoura entre as partes. O líder combina aquilo que é esperado receber, caso os objetivos sejam atingidos. Já no caso da liderança transformacional, o líder atua como um catalisador que aproveita o potencial de cada um dos seus liderados, aumentando a conscientização das pessoas por meio de valores morais, como liberdade, justiça e igualdade.

Bergamini (2002) <sup>67</sup> nos ensina que muitos modelos de liderança seguem as diretrizes típicas da orientação transacional, ficando evidente em todos esses enfoques que os líderes exibem certo tipo de atitude e esperam algum tipo de reação do seguidor em face dos objetivos, bem como da direção a seguir e das metas a serem atingidas. No caso da liderança transacional, uma atitude considerada como positiva por parte do líder deveria receber determinada resposta também positiva por parte do seguidor. Este aspecto ilustra um processo de trocas comportamentais ou intercâmbio, como causa e efeito. As atitudes do líder e as reações dos seguidores são conhecidas como resposta contingente a determinada pessoa.

Complementando, Bass (1990, p.2) afirma que:

“Uma vez proposta a troca de benefícios dos mais diferentes tipos pelo esforço despendido, o líder promete recompensas para o bom desempenho e reconhece as realizações dos seguidores.” <sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers, 1978.

<sup>67</sup> BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>68</sup> BASS, B.M. *From transactional to transformational: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 1990, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002, p.144.

Percebe-se claramente, neste caso, que o líder exerce uma posição de controle e de poder, enquanto o seguidor é condicionado a receber uma recompensa que conhece. Trata-se de um condicionamento aprendido.

É interessante notar que este tipo de liderança é cada vez mais praticada nas empresas, sobretudo em departamentos de vendas, nos quais o vendedor sabe que, atingindo a sua quota, receberá determinada recompensa. Por outro lado, se o mesmo vendedor não atingir a sua quota, além de não receber a recompensa, será atingido no seu íntimo, colocando em jogo o seu próprio profissionalismo, ou seja, o esquema de recompensa contingente na liderança transacional pode ser, muitas vezes, perverso e sem sentido de longo prazo.

Bergamini (2002) <sup>69</sup> nos fala sobre sinergia motivacional - que é diferente da teoria do reforço, que administra estímulos positivos ou negativos vindos do meio ambiente com o propósito de conseguir que o seguidor reaja de forma pré-determinada – afirmando que requer qualificações especiais e se manifesta em pessoas que possuam certas competências para a tomada de ações conscientes. Neste caso, o papel do líder é impedir que a sinergia motivacional intrínseca no seguidor se escoe.

Para que isso ocorra, a interação pessoal e a sensibilidade de ambos os lados são muito importantes e devem ser encaradas como uma atitude permanente. É muito importante compreender que o processo de trocas nunca deixará de existir, por ser um atributo do ser humano. O que se deve evitar a todo custo é o vínculo do líder que só consegue mobilizar os seguidores quando acena com punição ou prêmio.

Sobre a teoria das trocas, Yukl (1989, p.27) enfatiza que:

A forma mais fundamental de interação social reside na troca de benefícios e favores, o que leva a uma atração mútua na medida em que se repetem ao longo do tempo. Troca social pode incluir não apenas benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos, tais como expressões de aprovação, respeito, estima e afeição. Os indivíduos aprendem a engajar-se em trocas sociais desde cedo na sua infância e desenvolvem expectativas sobre tipos de reciprocidade e equidade dessas trocas. <sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>70</sup> YUKL, G.A. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1989, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002, p.145-146.

Além da recompensa contingente, existem ainda dois outros elementos que compõem a liderança transacional. O primeiro é a administração por exceção ativa, em que o líder demonstra um comportamento pró-ativo e procura corrigir os erros quando eles acontecem. O segundo é a administração por exceção passiva, na qual o líder espera para entrar em ação quando tudo vai mal.

Bergamini (2002) <sup>71</sup> nos lembra que, apesar de os elementos da liderança transacional estarem baseados em uma relação do tipo estímulo e resposta, nos casos em que o líder trabalha mais perto dos seus seguidores, que fazem parte do seu grupo, é possível estabelecer acordos que permitam chegar a objetivos de trabalho específicos, desde que o líder conheça as habilidades pessoais de cada colaborador, comunicando e mostrando quais serão os padrões de desempenho esperados de cada um deles.

Neste caso, estamos diante do caso de administração por exceção ativa, em que o líder monitora constantemente e de forma mais próxima as atividades dos colaboradores e é o oposto do líder que tem uma atitude passiva e espera os erros ocorrerem. Lembramos que a percepção positiva que o seguidor tem do seu líder ainda constitui fator fundamental na relação de troca entre os dois.

Já a liderança transformacional é muito diferente da liderança transacional. Como o próprio nome diz, ocorre uma transformação oposta à força bruta; a liderança adquire o formato de processo de dupla direção entre o líder e o seguidor. Neste caso, existe uma relação de estímulo mútuo, em que os líderes ensinam e aprendem com seus seguidores.

O líder transformacional inspira confiança aos seguidores, leva os seus seguidores a ultrapassar seus próprios interesses em favor do grupo, é pró-ativo, aumenta o conhecimento dos seguidores sobre o que é importante, leva os seguidores a pensarem no grupo, abrindo mão dos próprios interesses e, em última análise, podemos dizer que o líder transformacional libera a autoliderança e leva os seguidores a liderarem a si mesmos.

---

<sup>71</sup> BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002.

Bass e Avolio (1977, p.7) afirmam que:

Um líder transformacional difere do transacional não meramente por reconhecer as necessidades dos associados, mas pelo fato de procurar desenvolver aquelas necessidades que vão de um nível mais baixo para um nível mais alto de maturidade.<sup>72</sup>

Os mesmos autores ainda asseveram que ser um líder transformacional não significa necessariamente estar posicionado em um cargo de chefia, concluindo que os líderes transformacionais podem ser observados em todos os níveis hierárquicos.

Burns (1978, p.169) lembra que:

Nunca deveríamos fingir sobre aquilo que não sabemos, não deveríamos ter medo de perguntar e aprender com as pessoas que estão em posições inferiores e deveríamos ouvir cuidadosamente os pontos de vista dos quadros de pessoal nos mais baixos níveis. Ser um aluno, antes de tornar-se um professor; aprender com os quadros de níveis inferiores antes de expedir ordens.<sup>73</sup>

O autor continua afirmando que os líderes que ensinam e são ensinados pelos seus seguidores adquirem muitas das suas habilidades na convivência diária, ficando configurada a influência mútua, o que permite um vínculo mais duradouro.

Bergamini (2002)<sup>74</sup> nos ensina que a liderança transformacional apresenta quatro estilos bem definidos:

- Influência idealizada.
- Motivação inspiradora.
- Estimulação intelectual.
- Consideração individualizada.

---

<sup>72</sup> BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, 1977, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002, p.150.

<sup>73</sup> BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers, 1978, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002, p.153.

<sup>74</sup> BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002.

A influência idealizada caracteriza o aspecto carismático do líder e é o fator a partir do qual os líderes são admirados e respeitados. Por outro lado, quando o líder mostra apenas qualidades carismáticas e não desenvolve os seus colaboradores, isso representa uma falha que muitas vezes é oriunda da insegurança do líder por ver, nos seus seguidores, potenciais concorrentes.

Já a motivação inspiradora opera de forma diferente, pois não há necessidade de identificação dos seguidores com o líder. Por meio do uso de palavras que entusiasmam e desafiam, os líderes guiam os seus liderados no sentido de obter níveis elevados de desempenho. Bass e Avolio (1977)<sup>75</sup> ressaltam que o líder transformacional eleva as necessidades de cada um dos seus colaboradores, conseguindo um esforço extra.

A estimulação intelectual é um aspecto que provoca a criatividade do grupo e abre caminho para o estudo de novos campos de análise. O exercício desse estilo leva os colaboradores a sentirem-se estimulados a procurar outras maneiras de fazer as coisas, ampliando as suas perspectivas na resolução de um problema.

A consideração individualizada busca harmonizar as necessidades e expectativas individuais aos objetivos da empresa. Neste caso, os líderes incentivam o desenvolvimento dos seus seguidores, respeitando a individualidade de cada um e trabalhando no sentido de orientar e aconselhar seus colaboradores.

Após relacionar todos os aspectos referentes às lideranças transacionais e transformacionais e traçando um paralelo com nossa carreira, percebemos que há uma carência muito grande de lideranças transformacionais nas empresas. É realmente um desafio muito grande para que os dirigentes corporativos se tornem em líderes transformacionais que desenvolvam, estimulem, inspirem e incentivem os seus colaboradores e que, sobretudo, não tenham medo de ser assim.

---

<sup>75</sup> BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, 1977, *apud* BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*: São Paulo: Atlas, 2002.

### 3.5 Criatividade e Liderança

Kets de Vries (1997, p.138-139) afirma que:

A criatividade dentro das organizações é como uma flor muito delicada. Não é preciso muito para matá-la. Se não for tomado muito cuidado, as pessoas criativas irão embora (ou nem chegarão a ser atraídas para a empresa). Neste sentido, a atitude do líder da organização é crucial. É preciso estar consciente do tipo de postura que se está disseminando na empresa. Os líderes não podem esquecer que são eles que dão o tom para os demais.<sup>76</sup>

Criatividade é o valor da nova economia; esse valor permite que soluções inusitadas apareçam para solucionar os problemas dos clientes. Qualidade e custos baixos ainda são importantes, mas passaram para segundo plano. Os ativos intangíveis passaram a ser a fundação de toda a estratégia organizacional, e sua medição tornou-se um poderoso indicador. Algumas empresas ainda ficam receosas de medir os seus ativos intangíveis, porque essas medições possuem um caráter subjetivo maior, quando comparadas com os modelos financeiros que eles convencionalmente utilizam para avaliar a performance da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (2004) <sup>77</sup>, mesmo que as medidas sejam imprecisas, o simples ato de tentar aferir a capacidade de seus empregados, sistemas de informação e capital organizacional comunica a importância desses fatores para o processo de criação de valor.

Este processo de criação de valor passa necessariamente pelo entendimento da empresa, da dinâmica do ambiente externo e do entendimento sobre o seu ambiente interno, formando o seu intento estratégico, desenvolvendo sua missão e direcionando ações que resultam em competitividade estratégica, conforme nos explica HITT (2003) <sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> KETS DE VRIES, M.F.R. *Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>77</sup> KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *HBR: Harvard Business Review*, pp. 52-63, Fev 2004.

<sup>78</sup> HITT, M.A. et al. *Strategic Management*. Stamford: Thomson, 2003.

Por outro lado, sem inovação, vantagem competitiva não dura para sempre, dado que, ao longo do tempo, os concorrentes estarão se desenvolvendo para utilizar seus recursos, capacidades e competências centrais, para formar diferentes propostas de criação de valor e atrair novos clientes. Nesse ambiente, vantagens competitivas não são sustentáveis, pois as empresas precisam explorar suas vantagens atuais, enquanto, simultaneamente, utilizam seus recursos e capacidades de forma criativa, para que possam levá-las a obter sucesso no futuro.

Ativos intangíveis são mais dificilmente imitados pelos concorrentes, e isso os torna uma fonte poderosa de vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, diferentemente dos ativos físicos e financeiros, os ativos intangíveis têm valores diferentes para pessoas diferentes. Além disso, esses ativos quase nunca criam valor por si mesmos, mas precisam ser combinados, por exemplo, com outros ativos. Investimentos em tecnologia da informação têm pouco valor, a menos que combinados com treinamentos de RH e programas de incentivos.

Da mesma forma, muitos programas de treinamentos em RH têm pouco valor, a menos que sejam complementados com modernas ferramentas tecnológicas. Estas duas áreas precisam estar integradas e alinhadas com a estratégia corporativa, para que a organização desenvolva todo o seu potencial. De fato, quando as empresas separam estas duas ou outras funções complementares, acabam por competir em silos de especialização, distanciando-se do futuro e diminuindo o valor da empresa.

Na realidade, o foco modificou-se, ou seja, da pergunta: - Como melhor posicionar nossos produtos ou serviços ? - para a pergunta: - Que competências essenciais deveríamos desenvolver para sermos os melhores para os nossos clientes ? Com isso, os objetivos também mudaram; de lucros imediatos, para melhorias e excelência permanente. Por conseguinte, a estratégia sai da arena dos elementos críticos da cadeia de valor para as atividades baseadas no conhecimento das pessoas e nos relacionamentos, nascendo o conceito do Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos não materiais.

Os ativos intangíveis passam a ser uma importante fonte de valor, pois refletem as expectativas que os mercados têm em relação à continuidade da geração de riqueza

que determinada companhia pode ter no futuro; dado que não aparecem nos balanços tradicionais, os ativos intangíveis refletem os conhecimentos, patentes, competências, informações estratégicas, relacionamentos e processos proprietários que uma empresa possui e que sejam reconhecidos pelo mercado na forma de valorização de suas ações.

O objetivo não é especular sobre o que pode acontecer, mas imaginar o que realmente se pode fazer acontecer (HAMEL e PRAHALAD, 1996) <sup>79</sup>. Empresas que já descobriram isso estão à frente do nosso tempo, liderando o futuro com o lado direito do cérebro e criando estratégias que valorizam os clientes e os funcionários, destacando-se dos seus concorrentes, gerando lucro e expectativa de crescimento futuro.

Na nova economia da era do conhecimento predominam os ativos intangíveis, conhecimentos, informações e relações com clientes e fornecedores que respeitem o meio ambiente, os valores e a cultura da empresa. Porter (1996) <sup>80</sup> nos mostra que eficiência operacional não é a estratégia e que *trade-offs* são essências para o desenvolvimento de estratégias. *Trade-offs* como: - Qual a compensação por investir em um sistema de gerenciamento de conhecimento ou em um novo banco de dados de clientes ? É mais importante melhorar as habilidades dos funcionários ou colocar foco naqueles que estão em posições-chave ?

Escolhas e riscos fazem parte do negócio e o sucesso depende da construção e do desenvolvimento da competência central, e de uma liderança inspiradora e criativa, inovadora, que corra riscos, que invista na construção de ativos intangíveis, que acredite nos seus colaboradores, que comunique com clareza a sua posição exclusiva, que esteja preocupada em desenvolver uma cultura criativa e autônoma e não subestime a capacidade dos seus funcionários.

---

<sup>79</sup> HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard University Press, 1994.

<sup>80</sup> PORTER, M. E. What is strategy. *HBR: Harvard Business Review*, 1996.



### 3.6 Competência e liderança

Freqüentemente associamos o conceito de liderança ao conceito de competência. De fato, partindo do pressuposto de que competência é conhecimento em ação, e de que os líderes têm que deter o conhecimento necessário para formarem a visão de uma empresa e ao mesmo tempo estar preparados para agir de forma correta, coerente e consistente, o conceito de competência está intrinsecamente ligado ao conceito de liderança.

Por outro lado, a competência aparece quando o desafio aparece, ou seja, é muito difícil identificar, com certeza e precisão, se o histórico de realizações do líder se ajusta aos desafios propostos pelo cargo. Para isso, devemos recorrer às referências de passagens por empresas anteriores, apesar de ainda assim não haver garantia de sucesso.

Segundo Cabrera (2005):

“Competência é um atributo que é percebido no perímetro social através da geração de valor expressa por resultados, comportamentos e sentimentos.”<sup>81</sup>

Obviamente também devemos analisar o conceito de competência do ponto de vista da adequação do perfil profissional aos desafios da empresa, da adequação do seu repertório cultural e, finalmente, da empatia dos entrevistadores pela pessoa, sem desprezar o toque da intuição.

É nesse momento que entra em cena um elemento subjetivo, chamado de empatia da empresa pelo líder, combinado com a intuição, sobretudo em relação à análise do comportamento não-verbal durante uma entrevista. Não se pode deixar este último item exclusivamente a cargo do RH da empresa e apenas ler o laudo final; faz-se necessário que o chefe imediato, com quem o líder irá trabalhar, o teste

---

<sup>81</sup> Frase proferida pelo professor Luiz Carlos de Queirós Cabrera nas aulas do MPA na EAESP / FGV em São Paulo, em março de 2005.

durante uma entrevista com perguntas comportamentais e observe o seu comportamento.

Em empresas que já concluíram a transição de instituição para negócio, é cada vez mais necessário que os líderes sejam resilientes, ou seja, alguém com uma capacidade maior de resistir a choques, indo de um extremo ao outro, sem se romper. Além disso, não é verdade que as pessoas não gostam de mudar, de fato, elas não gostam de ser mudadas, ou seja, tem que haver um sentido, e a motivação deve estar associada ao prazer e ao sentimento de realizações que podem ser obtidas na execução de tarefas que dão sentido ao trabalho.

Um trabalho que tem sentido permite encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, e com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis (MORIN, 2001) <sup>82</sup>.

Naturalmente, em sentido mais amplo, o conceito de competência é um atributo que se percebe no perímetro social pela geração de valor expressa por resultados, comportamentos e sentimentos. O verdadeiro líder tem que possuir as clássicas competências, como iniciativa, dinamismo, facilidade de lidar com pessoas, facilidade de comunicação, persistência, empatia, facilidade de lidar com números, energia, bom humor, coragem, raciocínio rápido e criatividade.

Organizações que estão diante de tensões reais, como complexidade dos negócios, urgência competitiva e mudanças dentro de um ambiente com excesso de dados e falta de informação desafiam o líder empresarial diariamente. Os desafios de saber lidar com a aceleração da mudança, diagnosticar com precisão e lidar com a complexidade e simultaneidade de estilos de gestão forçarão as empresas a procurar líderes altamente resilientes.

Considerando um momento de transição de um modelo binário (a pessoa tem ou não tem determinada competência) para um modelo em que há escalas de

---

<sup>82</sup> MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41 n.3 Jul/Set 2001.

Complexidade que se incorporam ao conceito de competência, as questões ligadas ao desenvolvimento e à carreira começam a ser discutidas de forma mais intensa.

Nesse sentido, o significado de desenvolvimento profissional está relacionado ao exercício da competência em ação, ou seja, saber agir, mobilizar, transferir, saber aprender, engajar, ter visão estratégica, assumir responsabilidades são atitudes que podem ser exercitadas no sentido de preparar o indivíduo para novas escalas de complexidade, com diferentes níveis de entrega de competência, denotando portanto, a fragilidade da afirmação de que os indivíduos não gostam de mudar: na verdade, eles não gostam de ser mudados, tem que haver sentido nas mudanças.

O líder deve ser colocado à prova constantemente, para exercitar os diferentes níveis de complexidade no seu plano de desenvolvimento profissional. Os aspectos a serem explorados são: visão sistêmica, articulação política, orientação para resultados, comunicação, mobilização e motivação, aprendizagem, desenvolvimento dos colaboradores e inteligência emocional.

Nossa experiência mostra que está difícil encontrar um líder que reúna todas as competências de que uma empresa e seus colaboradores precisam. Parece haver um paradoxo empresarial no ar, já que o conceito de competência está cada vez mais amplo e abrangente, e os líderes cada vez mais limitados e com medo de serem demitidos, se ousarem colocar em prática uma estratégia diferente ou que conflite com os interesses dos acionistas.

O verdadeiro líder tem um desafio e esse desafio chama-se não ter medo, ou seja, ele não deve temer o futuro, mas preparar-se para ele. Somente desse modo é que o líder conseguirá exercitar as suas competências para o seu bem e o da empresa. Conforme já foi mencionado, as competências aparecem conforme aparecem os desafios, ou seja, as competências estão em constante evolução e mudança. Isso não deve mudar.

### 3.7 Motivação

Segundo Bergamini (1997) <sup>83</sup>, embora diferentes teorias sobre motivação tenham apresentado diferentes enfoques científicos a respeito das características e do processo em que ela ocorre, há considerações gerais que podem caracterizar-se como sintomas capazes de distingui-la de outros tipos de funções próprias do comportamento humano. Buscando a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente do verbo latino *movere*, que significa *mover*. A própria palavra encerra, em sua origem, a noção de dinâmica ou de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo. Por meio dele o comportamento das pessoas pode ser ativado.

Existem muitas teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos. Tentam esclarecer e compreender suas atitudes, necessidades e desejos, sempre na busca de hipóteses capazes de elucidar as condutas humanas, identificando as razões pelas quais determinada pessoa (ou grupo de pessoas) agiu desta ou daquela maneira. O interesse de todas elas reside na hipótese de que, ao compreender o que leva as pessoas a agir, pode-se influenciar no seu rendimento dentro de uma organização, porque o que influencia significativamente a motivação, é a ação e o comportamento humano.

Não obstante a motivação ser um dos temas mais estudados na atualidade, ainda é pouco compreendida na análise do comportamento organizacional. Infelizmente nem todas as teorias sobre motivação explicam de forma satisfatória o comportamento dos seres humanos. Muitas até, revelam-se incompletas, e em razão disso, os estudos sobre esse assunto, têm alcançado resultados pouco conclusivos.

Morin (2001) <sup>84</sup> explora este assunto com propriedade, ao explicar que um trabalho tem sentido quando é intrinsecamente satisfatório. O prazer e o sentimento de

---

<sup>83</sup> BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>84</sup> MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41 n.3 Jul/Set 2001.

realização que podem ser obtidos na execução de tarefas dão sentido ao trabalho. A execução de tarefas permite exercer talentos e competências, aprender novas competências e realizar-se, aumentando a autonomia do sujeito.

Posto isso, a forma pela qual a realização de um trabalho que faça sentido para uma pessoa e afete a sua motivação para o seu desenvolvimento profissional deve ser cuidadosamente estudada, para não causar impactos negativos no processo de desenvolvimento profissional do indivíduo.

Dessa forma, para que um trabalho seja satisfatório para quem o realiza, parece ser importante que ele apele para as suas competências. Além disso, parece relevante que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal, profissional e o seu senso de responsabilidade.

Vários recursos podem ser considerados: a presença de desafios, a autonomia na administração de atividades e os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho são freqüentemente citados. Para que isso funcione e a motivação esteja em alta, importantes pontos devem ser seriamente observados, como: a prática de condições seguras de trabalho, com autonomia para o seu desenvolvimento, carga de trabalho adequada e salários justos.

Bergamini (1997, p.35) afirma que:

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Archer (1978) <sup>86</sup> nos fala sobre o mito da motivação e explora o fato de que a motivação nasce das necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. Além disso, cria uma lista com as interpretações errôneas que freqüentemente aparecem, como:

- A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra.
- A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação.
- A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativa.
- A crença de que a motivação seja o catalisador que induz comportamentos positivos.
- A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Na realidade, não é possível uma pessoa motivar a outra, mas é possível oferecer fatores de satisfação, tais como água, comida, reconhecimento, progresso etc. Entretanto, isso é satisfação e não motivação. Por outro lado, negar os fatores de satisfação é contra-satisfação e não motivação. O conceito por trás disso é que todas as necessidades são intrínsecas ao indivíduo, elas podem estar latentes ou ativas, mas existem porque a pessoa existe.

O autor ainda explica que ninguém pode criar uma necessidade, da mesma forma que não se pode criar a fome, a sede ou o impulso sexual. Tudo o que pode ser feito é satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades humanas, portanto necessidades psicológicas ou necessidades aprendidas nada mais são do que a percepção do valor dos fatores de satisfação. Por exemplo: o reconhecimento satisfaz à necessidade humana de estima, mas, no caso de o indivíduo ter uma necessidade de estima, isso não é resultante do fato de que alguém tenha instalado essa necessidade na pessoa ou, então, que esse tipo de necessidade tenha sido aprendida.

---

<sup>86</sup> ARCHER, E.R. *The myth of motivation*. USA: Personnel Administrator, 1978.

Quando levamos estes conceitos para o campo da administração empresarial, é um tanto quanto difícil explicar aos administradores que eles não induzem seus empregados ao comportamento positivo por meio de fatores de motivação; a proliferação do uso da palavra “motivador” com o mesmo sentido da expressão “fatores de satisfação” é que causa confusão.

O que ocorre na realidade é que os fatores de satisfação e de contra-satisfação são os verdadeiros determinantes do comportamento humano positivo ou negativo. Dessa forma, concluímos que a atividade de induzir comportamento se tornará mais fácil se as verdadeiras relações entre motivação, satisfação e comportamento forem claramente entendidas.

A verdadeira tarefa dos administradores não é motivar os seus empregados, mesmo porque já vimos que isso não é possível. O foco deve estar no trabalho de induzir comportamentos positivos por parte deles, e esse comportamento positivo pode ser induzido não pela motivação, mas pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade que serve como centro de organização do comportamento.

Lembramos que é possível modificar a intensidade dos fatores de satisfação e de contra-satisfação e, assim, ativar necessidades latentes pela satisfação de níveis de aspiração mais baixos dessas necessidades, mas não é possível fazer que necessidades que não existem passem a existir. Assim, também não é possível que a motivação passe a existir e, portanto, que uma pessoa possa motivar a outra.

### 3.8 Comentários sobre o capítulo 3

Temos consciência de que o tema da Liderança não se esgota com esta pesquisa. Procuramos, no terceiro capítulo, relacionar, de forma sintética, as principais abordagens, buscando apoio teórico em pesquisadores renomados, como Kets de Vries, Bergamini, Kotter, Burns, Bennis e Yukl, entre outros.

Começamos pela definição do que é liderança sob diferentes ângulos e perspectivas. Entre diversas abordagens, vimos que, fundamentalmente os líderes têm que ser eficazes na determinação da direção a ser seguida por todos e na obtenção do comprometimento para atingir um objetivo.

Essa determinação passa a ser, então, o mapa a ser seguido por todos aqueles sob sua esfera de influência. Isso inclui valores e crenças essenciais que capacitem o líder a definir a filosofia básica da organização. Os líderes têm que ser muito melhores que os outros na tarefa de administrar a complexidade da cognição, procurando estruturar as informações de que precisam e mostrando o sentido de um ambiente cada vez mais complexo.

Em seguida, exploramos a teoria dos traços, que foi precursora na análise das características de personalidade do líder, como elemento impulsionador para o exercício da liderança. São três grandes tipos de traços: físicos como altura, peso, aparência e idade; habilidades, como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; e outros aspectos da personalidade, como moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Vimos que a predominância dessa teoria se deu até a década de quarenta e que este modelo de abordagem de liderança abriu espaço para os estudos centrados nos traços de inteligência e personalidade. Era preciso determinar mais precisamente o que é o líder, ou seja, como retratá-lo, correlacionando características aos outros aspectos da liderança, como eficácia no processo.



Analizamos as características dos líderes e dos administradores e percebemos que realmente são muito diferentes, mas que a sinergia entre eles trará benefícios à empresa. O administrador ou gerente é aquele investido de autoridade formal em uma organização que o habilita a exercer suas atividades; é quem reproduz, focaliza estruturas, tem seus olhos nos limites, é o clássico bom soldado e faz certo a coisa. Já o líder é aquele que dá origem, inova, focaliza pessoas, pergunta por que, e faz a coisa certa. Kotter nos forneceu uma boa definição da diferença entre gerenciar e liderar, quando mencionou que a liderança é diferente do gerenciamento, mas não pelos motivos que a maioria das pessoas pensa.

A liderança não é algo místico e misterioso. Não tem nada a ver com carisma ou algum outro traço exótico de personalidade. Não é reduto de uns poucos escolhidos, nem é necessariamente melhor que o gerenciamento ou substituto dele. Pelo contrário, liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função, e ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil.

O entendimento do significado de liderança e das diferenças entre líderes e administradores passa necessariamente pela análise dos estilos comportamentais. Bergamini nos explica que, de acordo com o tipo de personalidade, as pessoas vão apresentar preferências por diferentes objetivos motivacionais. Cada um valoriza os objetivos que fazem sentido para si e que sejam complementares às suas próprias e exclusivas expectativas interiores. A diretriz motivacional, portanto, faz parte integrante da personalidade de cada um.

Explicamos os estilos LIFO de Katcher e Atkins e LEMO de Bergamini.

Os estilos LIFO são:

- Dá e apóia.
- Toma e controla.
- Mantém e conserva.
- Adapta e negocia.

Os estilos LEMO são:

- Participação.
- Ação.
- Manutenção.
- Conciliação.

Complementando os estilos, procuramos correlacionar um com o outro e também mostrar, em um quadro, as virtudes e excessos de líderes e administradores. Vimos que líderes e administradores são complementares, e que a sinergia entre eles é a chave para o sucesso de uma empresa.

Admitimos que existe uma diferença entre liderança transacional e transformacional; que o primeiro conceito está ligado a um processo de troca entre o líder e o seguidor; que essa troca dura somente enquanto líder e seguidor acreditem que isso venha em benefício próprio e que não existe relação duradoura entre as partes, e o líder combina aquilo que se espera receber, caso os objetivos sejam atingidos. Já no caso da liderança transformacional, o líder atua como um catalisador que aproveita o potencial de cada um dos seus liderados, aumentando a conscientização das pessoas tomando por base valores morais, como liberdade, justiça e igualdade.

Também concluímos que existe muita carência de lideranças transformacionais nas empresas; há um desafio muito grande para que os dirigentes corporativos se transformem em líderes transformacionais que desenvolvam, estimulem, inspirem e incentivem seus colaboradores e que, sobretudo, não tenham medo.

Passamos pela criatividade dentro das organizações, que é um fator fundamental para sua sobrevivência e também é muito delicada; não é preciso muito para matá-la. Se não for tomado muito cuidado, as pessoas criativas irão embora. Criatividade é o valor da nova economia, e esse valor permite que soluções inusitadas apareçam para solucionar os problemas dos clientes.

Vimos que escolhas e riscos fazem parte do negócio e o sucesso depende da construção e desenvolvimento da competência central e de uma liderança inspiradora e criativa, inovadora, que corra riscos e que acredite nos seus colaboradores.

Enfocamos um aspecto importante da liderança, que é a competência; vimos que competência é conhecimento em ação, e que os líderes têm que deter o conhecimento necessário para formarem a visão de uma empresa e, ao mesmo tempo, estar preparados para agir de forma correta, coerente e consistente. Por outro lado, a competência aparece quando o desafio aparece, ou seja, é muito difícil identificarmos, com certeza e precisão, se o histórico de realizações do líder se ajusta aos desafios. Cabrera nos ensinou que a competência é um atributo que se percebe no perímetro social por meio da geração de valor expressa por resultados, comportamentos e sentimentos.

Entendemos que a motivação é outro conceito muito importante, quando falamos de liderança, uma vez que, em muitas organizações, é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Explicar a motivação pela satisfação dos trabalhadores constitui um erro. Além disso, não é possível uma pessoa motivar a outra, mas é possível oferecer fatores de satisfação. O conceito por trás disso é que todas as necessidades são intrínsecas ao indivíduo, as necessidades podem estar latentes ou ativas, mas existem porque a pessoa existe.

O foco dos administradores deve ser induzir comportamentos positivos por parte dos seus colaboradores e que fique claro que este comportamento positivo pode ser induzido não pela motivação, mas pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade que serve como centro de organização do comportamento.

Esta foi a síntese do capítulo 3, em que estudamos os principais aspectos da liderança. A seguir, trataremos do estudo de caso.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório, qualitativo, baseado no método do estudo de caso (único) que considera a análise de dados primários, selecionados a partir de entrevistas com líderes do departamento responsável pela administração da manufatura de equipamentos de informática, em uma grande multinacional norte-americana do segmento de tecnologia de informação no Brasil. Este estudo é fundamentado por uma revisão bibliográfica, que busca trazer o pensamento dos principais nomes das áreas de comunicação e liderança.

Uma investigação empírica, em um ambiente real de negócios, será conduzida com o objetivo de compreender e avaliar como a competência comunicativa pode ou não ser um fator indispensável para o exercício da liderança.

Os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", nas quais o foco se concentra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, sobre o qual o pesquisador tem pouco controle. Seu objetivo é coletar, apresentar e analisar os dados de forma imparcial (YIN, 2005) <sup>87</sup>.

Segundo Gil (1987) <sup>88</sup>, o estudo de caso apresenta as seguintes vantagens:

- O estímulo a novas descobertas - dado que durante o processo de análise, novas idéias podem surgir e redirecionar a pesquisa, Por isso a importância do estudo de caso em pesquisas exploratórias.
- A ênfase na totalidade - o pesquisador pode enfocar o todo da unidade em sua multiplicidade de aspectos.
- A simplicidade nos procedimentos - os procedimentos de coleta e análise dos dados são simples e os relatórios dos estudos são apresentados em forma e linguagem mais acessíveis.

---

<sup>87</sup> YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<sup>88</sup> GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

## 4.2 Unidade de análise e amostra

Como se trata de um caso único, a unidade de análise escolhida foi a cúpula da divisão de administração da manufatura de equipamentos de informática dentro de uma grande multinacional de origem norte-americana, instalada no Brasil há mais de quarenta anos.

Levy e Lemeshow (1999, p.21, tradução nossa) apresentam uma classificação para amostras em dois tipos: as amostras probabilísticas e as não probabilísticas. Com relação às amostras não probabilísticas, os autores afirmam que:

Amostras não probabilísticas são utilizadas com frequência, especialmente em pesquisas de mercado e opinião pública. Elas são usadas porque a amostra probabilística é, freqüentemente, um procedimento que consome tempo, mais caro e, de fato, pode não ser exequível em muitas situações.<sup>89</sup>

Para atingir o objetivo desta pesquisa, optou-se pela amostra não probabilística por ser mais adequada ao trabalho exploratório e qualitativo a ser conduzido.

Os autores nos falam ainda da questão relacionada à intenção e ao julgamento, em que os indivíduos são selecionados por serem considerados os mais representativos de uma população como um todo.

Com base no exposto, a amostra foi composta por quatro executivos da unidade de análise em questão, o diretor geral da área e três gerentes de produção que compõem todo o grupo de diretoria e gerência desta área.

Essa decisão também foi suportada pela afirmação de Leenders e Erskine (1989, p.12, tradução nossa):

A fonte de todo caso repousa no indivíduo que esteve envolvido em uma decisão ou problema. Estas pessoas podem estar em qualquer ambiente geográfico ou organizacional, trabalhando em qualquer posição. O que é importante é que estes indivíduos estejam em uma circunstância dentro da qual o instrutor gostaria de projetar o estudante por um veículo chamado de caso.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> LEVY, P.S.; LEMESHOW, S. *Sampling of Populations: Methods and Applications*. 3.ed. USA: Willey Series in Probability and Statistics, 1999.

<sup>90</sup> LEENDERS, M.R.; ERSKINE, J.A. *Case Research: the case writing process*. 3.ed. Ontário, Canadá: The University of Western Ontario, 1989.

### 4.3 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, que possibilita ao entrevistador liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, sendo essa uma forma de poder explorar mais amplamente a questão (LAKATOS, 2001) <sup>91</sup>.

A vantagem de utilizar a entrevista como instrumento de coleta de dados é que ela fornece maior flexibilidade às partes, pois é possível repetir e esclarecer perguntas, o que garante a correta compreensão do que está sendo comunicado por ambas as partes. Além disso, a entrevista abre oportunidade para avaliar atitudes, condutas, gestos e expressões. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, com tempo dedicado para tal propósito.

Segundo Yin (2005, p.118):

“No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas.” <sup>92</sup>

Foram conduzidas quatro entrevistas, em profundidade, com os integrantes da gerência e seu respectivo diretor, tomando-se o cuidado de explicar o propósito da entrevista, bem como a sua importância. Além disso, as entrevistas não foram delegadas a outra pessoa, mas foram realizadas pelo autor desta dissertação.

Houve também um preparo prévio, em que se planejaram quais seriam as questões principais a serem abordadas, deixando o entrevistado à vontade e depois entrando em maiores detalhes. Evitaram-se as perguntas que induzissem o entrevistado a alguma resposta. As entrevistas ocorreram em ambiente de cordialidade, e os registros das respostas foram anotados pelo entrevistador com as mesmas palavras que o entrevistado utilizou. Foi garantido aos entrevistados o caráter confidencial de suas informações.

---

<sup>91</sup> LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos da metodologia científica*. 5.ed. São Paulo:Atlas, 2003.

<sup>92</sup> YIN, R.K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre:Bookman, 2005.

#### 4.4 Critérios de consolidação dos dados

As respostas das entrevistas foram analisadas de acordo com o aprendizado obtido na revisão bibliográfica e mantendo a lógica de união dos dados às proposições da dissertação (YIN, 2005) <sup>93</sup>.

Desta forma, procedeu-se a uma análise qualitativa de conteúdo das entrevistas, com o intuito de formatar os dados brutos e evitar qualquer viés interpretativo por parte do entrevistador, aumentando, assim a sua neutralidade ao lidar com muita informação oriunda de uma entrevista.

Segundo Bardin (1977, p.42), a análise de conteúdo representa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. <sup>94</sup>

Por meio desta análise de conteúdo, passamos por uma etapa de aprofundamento na interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, como frases ou palavras mais citadas, forma como foram ditas, disposição do entrevistado para responder a determinada pergunta, comportamentos mais freqüentes, bem como o alinhamento e a lógica com o aprendizado obtido na revisão bibliográfica e os propósitos do trabalho.

Desta análise resultaram quatro categorias que servirão de base para as nossas reflexões. São elas:

- Significado de Comunicação.
- Significado de Liderança.
- Competência do líder e competência da área.
- Relação entre Comunicação e Liderança.

---

<sup>93</sup> YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<sup>94</sup> BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

## 4.5 Interpretação dos resultados

Lodi (1971, p.117) explica que:

Os dados da entrevista não saem classificados e divididos, mas vão aparecendo dentro de um processo verbal nebuloso e confuso. O entrevistador deve estar atento para as chaves do mistério porque não receberá respostas claras para o que tem em mente. A entrevista produz uma grande massa de informação e somente uma parte dela é relevante. A interpretação deve ser considerada um processo separado da obtenção de dados.<sup>95</sup>

A interpretação dos resultados não foi meramente uma compilação ou ordenação dos dados, e sim um profundo trabalho de entendimento e contextualização das respostas em um ambiente real de negócios, incluindo o comportamento não-verbal dos entrevistados, com o objetivo de compreender como a competência comunicativa pode ou não ser um fator indispensável para o exercício da liderança.

Com base nas entrevistas realizadas, exploraremos a seguir cada uma das cinco categorias definidas nos critérios de consolidação dos dados:

- Significado de Comunicação

Parece ter ficado claro para todos os entrevistados que a comunicação exerce um papel de fundamental importância para o bom andamento das relações humanas dentro do ambiente empresarial. Quando falamos especificamente sobre o significado de comunicação, apareceram frases como: “É a transmissão de conceitos, idéias e necessidades por qualquer meio ideal de transmissão, seja ele verbal, escrito ou corporal”; “É quando a interpretação da mensagem feita pelo receptor coincide com a idéia concebida pelo emissor da mensagem antes dela ser efetuada” ou “Quando as pessoas entendem o que está sendo comunicado e as reações não surpreendem o comunicador”. Uma frase que nos marcou bastante neste processo de entrevista foi: “Guerras acontecem por problemas de comunicação”.

---

<sup>95</sup> LODI, J.B. *A Entrevista: Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira, 1971.



Todos concordaram que o processo de comunicação empresarial se torna mais eficaz quando é feita olho no olho, porém demanda mais tempo e, nos dias atuais, o tempo está escasso. Uma frase interessante foi: “A repetição da mensagem de maneira coerente leva a uma melhor compreensão. O olho no olho ajuda no processo de validação, na medida em que ajuda a desvendar os interesses adjacentes envolvidos”.

A comunicação não-verbal foi um ponto importante explorado nas nossas conversas. Percebemos que existe uma preocupação dos líderes entrevistados em não agir diferentemente daquilo que se diz e que estão em constante monitoramento para que não ocorram falhas, ou seja, todos entendem que, no processo de comunicação, existem elementos não-verbais, e que o simples fato de não falar já é uma forma de comunicação, porém o ato de falar e de agir precisa estar necessariamente em sintonia, caso contrário o líder perde a confiança do grupo. Apareceram frases como: “Ele (Dir. da área) é extremamente coerente com relação ao casamento entre seus atos e seu discurso”; “Tento praticar e cuidar deste ponto. O líder deve inspirar confiança e respeito pela transparência e ética”. O grupo mostrou muita coesão com relação a este assunto.

Falamos também sobre práticas de comunicação eficazes nas empresas e, sem dúvida, a comunicação “sob medida” ou adaptada é a melhor forma, ou seja, o líder dá uma atenção especial a cada um dos seus funcionários, procurando entender o que cada um precisa e que é diferente do outro; chegam até mesmo a expor os seus pontos fracos e a pedir ajuda. Mesmo assim, muitas vezes não são todos que entendem. Frase: “Ele (Dir. da área) mantém uma prática saudável, que é de ficar repetindo suas visões sempre que pode, assim, cedo ou tarde a compreensão acaba vindo”.

Nota-se que, de diferentes ângulos e perspectivas, os entrevistados têm uma boa noção do significado da comunicação no ambiente empresarial, abordando o assunto com muita propriedade e tranquilidade.

- Significado de Liderança

Ao abordar o tema liderança, percebemos que todos tinham algo a dizer sobre o assunto e uma opinião muito particular, apesar de a maioria das definições associar necessariamente a palavra “pessoas”, ou seja, não existe liderança sem pessoas. Frases: “É a habilidade de satisfazer os interesses de todos na organização através da atividade de outras pessoas”; “Líder é que tem seguidor”; “Um líder é reconhecido como tal quando seus liderados o seguem, mesmo sem saber para onde estão indo”. Em nossa opinião, a mais interessante foi: “Líder é aquele que te leva para algum lugar onde você gostaria de ir, mas não iria sozinho. Já o tirano é aquele que te leva para algum lugar, que sozinho você não iria escolher”.

Exploramos um pouco melhor a questão de a liderança estar associada às pessoas, quando falamos das principais características que um líder deve ter. Entender as necessidades das pessoas que lidera, ter a capacidade de se cercar dos melhores talentos, ser bom comunicador, compartilhar um propósito e uma visão de futuro, assumir certo nível de risco e gostar de gente foram palavras que surgiram com frequência. Frase: “Genuíno interesse pelas pessoas. Um líder que não gosta de trabalhar com pessoas nunca será inteiro”.

Discutimos a liderança inserida em um contexto de contínua mudança organizacional, de métodos de trabalho e até de valores corporativos, em que imperam burocracia e politicagem. Neste contexto, ficou claro que o líder desempenha um papel-chave como agente facilitador da mudança. Frases: “Um verdadeiro líder empreendedor sabe administrar e alinhar os diferentes interesses”; “O essencial é assumir riscos até um certo nível de enfrentamento”.

As características do líder foram abordadas seguindo a definição dos estilos motivacionais LEMO já mencionados neste trabalho: Participação, Ação, Manutenção, Conciliação. Perguntamos ao Dir.da área como ele se via e depois cruzamos os dados com as repostas do seu grupo de reporte direto. As maiores similaridades apareceram no item Ação e Manutenção, porém os itens Participação e Conciliação revelaram diferenças importantes entre como o grupo vê o líder e como o líder se vê. Explorando em maiores detalhes, percebemos que o

comportamento do líder oscila entre os itens Participação e Conciliação, de acordo com o funcionário a quem ele está se dirigindo. Trata-se, portanto, de um líder que “põe a mão na massa”, é racional, sensato e ponderado e que, às vezes, é diplomático e harmonizador e, outras vezes pende mais para o lado idealista e cooperador. Foi durante as conversas que pudemos perceber que, na realidade, os seus subordinados gostam desse estilo. Quando perguntamos ao líder como ele vê o time dele, a resposta foi Manutenção, que representa sensatez, racionalidade e ponderação, ou seja, parece haver um casamento perfeito entre um líder Ação com um time Manutenção, que alternam aspectos de Participação e Conciliação.

Introduzimos e explicamos o significado dos termos “liderança transacional e transformacional” na conversa, para extrair a opinião do grupo em relação a este tema. Todos, sem exceção, disseram que o seu líder tem traços de liderança transformacional, em que o líder transforma o seguidor, e o seguidor transforma o líder. Em seguida abordamos a diferença entre chefe e líder ou administrador e líder, chegando a um consenso de liderança como conceito de uma competência pré-existente, que pode ser desenvolvida, e que existe uma grande diferença entre chefe e líder. Frase: “Um mau líder nato pode ser ensinado e melhorar muito a sua capacidade de liderança, mas jamais chegará a ser um Ghandi”.

- Competência do líder e competência da área

As entrevistas, invariavelmente, passavam pelo tema relacionado às competências, chegando à conclusão de que estar sempre aprendendo, ter autocontrole, gerenciar a si mesmo, dar e exigir respeito, ser criativo, ter visão de futuro, ser íntegro, ter senso de propósito, ser persistente, ser empreendedor e ter genuíno interesse pelas pessoas, além da habilidade de comunicação, são elementos fundamentais para o exercício da liderança, além de serem os principais atributos do líder desta unidade de análise.

Por outro lado, quando analisamos as competências da área como um todo, vimos que todas as competências acima apareceram com a inclusão das palavras “independência e capacidade técnica”. Frase: “O time tem a capacidade de tomar

decisões de maneira assertiva e com pouca supervisão”. Ou seja, existe uma complementariedade muito grande entre o líder desta área e o seu grupo.

Uma das competências do líder desta área que ganhou destaque, além de sua aptidão para transmitir suas idéias com clareza e prezando a compreensão, é sua capacidade de dedicar tempo para aconselhar as pessoas e falar com otimismo sobre o futuro. Seu time percebe que ele reserva um tempo especial para isso e tenta transmitir da melhor maneira possível que cada um deles pode se superar sempre, aumentando seu nível de contribuição.

Consideramos que a unidade de análise em questão já concluiu a transição de instituição para negócio, ou seja, os líderes precisam estar preparados para um novo cenário de trabalho em que absorver os choques, indo de um extremo ao outro sem se romper, passa a ser uma necessidade não somente do líder, mas de toda a equipe; utilizamos o termo *resiliente* para definir isto. Foi interessante notar que todos se sentem um pouco resilientes quando perguntamos se esta competência existe no grupo, apesar de não ser fácil ir de um extremo ao outro sem se romper.

O verdadeiro líder não tem medo, ele não deve temer o futuro, mas preparar-se para ele; é isso que o líder desta unidade de análise explica incansavelmente para o seu time de trabalho. Além disso, ele acredita, como nós, que as competências aparecem quando os desafios surgem, portanto o profissional deve, antes de tudo, estar bem preparado e acreditar que é capaz, porque o mundo está em evolução constante, e os processos de mudança empresarial, ainda mais.

Levando em consideração este cenário de constante mudança empresarial, podemos perceber que, realmente, as pessoas não temem a mudança em si, na realidade, o que temem é a indefinição perante uma mudança iminente, e o grupo se preocupa muito em não ser mudado por conta da mudança. A impressão que ficou é que existe uma coesão muito forte entre o trabalho de cada integrante da equipe e o líder, que exerce as suas competências de forma eficaz, incentivando a equipe na superação dos objetivos e no desenvolvimento das suas competências e ganhando com isso funcionários, que encontram sentido naquilo que fazem e associam o trabalho ao prazer e ao sentimento de realização profissional.

- Relação entre Comunicação e Liderança

As entrevistas revelaram que existe uma estreita relação entre os elementos da comunicação e os da liderança. Perguntamos diretamente a cada um dos entrevistados se ele acreditava que a comunicação poderia contribuir de modo decisivo para o exercício da liderança, e todos, sem exceção, responderam que sim. Surgiram frases como:

“Definitivamente a comunicação constitui uma das habilidades mais importantes de um bom líder. Problemas de comunicação têm sido causa de fracasso em mudanças organizacionais, relação de chefe e funcionário, entre colegas, em relação ao mercado e aos acionistas”; “Sem comunicação não existe coesão na rota a ser seguida, ou seja, pode haver diferentes interpretações para uma mesma estratégia”; “A capacidade comunicativa é essencial para um líder compreender e ser entendido, além disso, devemos considerar todas as formas de comunicação - escrita, oral, corporal e de atitudes”.

Discutimos ainda sobre persuasão como um elemento comunicativo do líder e que muitas vezes é visto como um termo pejorativo, porque é utilizado como uma ferramenta de dominação, e não de integração. Uma expressão muito utilizada pelas pessoas que entrevistamos para ilustrarem melhor este termo, foi: “vender idéias”. Mas em seguida propúnhamos: Mas você comprou esta idéia ?

Curiosamente, em muitos dos casos, a resposta era sim, ou seja, o grupo em análise encarava o elemento persuasão como uma ferramenta de integração, e não de dominação, o que é bastante positivo. Além disso, a expressão “vender idéias” tornou-se praticamente unânime, no que diz respeito a uma importante característica do líder.

Se considerarmos que, para “vender idéias”, o líder é obrigado a comunicar-se e ser muito eficaz nisso, então a competência comunicativa contribui de modo decisivo para o exercício da liderança. E, para suportar essa afirmação, de Vries nos explica que líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que

precisam; sua força está em mostrar o sentido de um ambiente cada vez mais complexo e usar os dados para a solução de problemas.

Citamos Blikstein, para mostrar que existem pelo menos três questões básicas em comunicação que não são muito nítidas para todos, como:

- A natureza da comunicação como expressão do comportamento humano.
- A complexidade do campo das comunicações empresariais.
- A relação intrínseca entre eficácia da comunicação e qualidade do trabalho na empresa.

Quando exploramos os itens acima, nas entrevistas, ficou muito claro que existem diferentes pontos de vista a respeito da interpretação de cada um deles, porém, este exercício serviu para atestar, novamente, que não existe liderança sem comunicação, ou seja, a qualidade do trabalho na empresa passa pelo exercício da liderança eficaz, que tem por base a competência comunicativa do líder.

Exploramos também o fato de que a competência comunicativa não é uma qualidade que se espera que seja exercida somente pelo líder. Na realidade, grupos de sucesso, como o exemplo da unidade de análise em questão, têm em cada um de seus indivíduos um certo grau de habilidade comunicativa desenvolvida em maior ou menor intensidade e que faz todo sentido, se olharmos à luz dos elementos da liderança transformacional, em que o líder transforma o grupo, mas o grupo também transforma o líder. Assim, existe um caminho de retroalimentação entre líder e grupo, no que diz respeito à competência comunicativa e, também, como visto anteriormente, no que diz respeito à complementariedade de estilos.

Existe, portanto, uma estreita relação entre comunicação e liderança; as entrevistas revelaram isso com muita clareza. Percebemos que a competência comunicativa do líder, neste caso, é retroalimentada pelos liderados que, de certa forma, também a praticam; o líder opera na realização de um trabalho dentro de uma empresa em que persuasão é objeto de integração e transmissão de idéias, e essa competência é vista como um elemento positivo da expressão do comportamento humano em liderança.

#### 4.6 Comentários sobre o capítulo 4

Uma entrevista que consideramos especial foi realizada com o Diretor da área em análise, porque se trata de uma pessoa de origem iraniana que está radicada no Brasil há dezenove anos. Ele chegou ao Brasil em 1986, à cidade de Recife, aos vinte anos de idade, fugido da revolução fundamentalista islâmica no Irã, sozinho e sem falar uma única palavra de português. Antes de chegar ao Brasil, viveu e estudou alguns anos na Alemanha e nos Estados Unidos.

Em Recife, aprendeu a falar português e logo se mudou para São Paulo, onde se formou em administração de empresas pela PUC de Campinas. Em São Paulo, trabalhou durante dez anos na indústria automobilística, antes de se mudar para a empresa atual. Atualmente, está casado e tem uma filha pequena. Fala a língua portuguesa sem sotaque algum e tem muita força de vontade, dinamismo, valores, empatia e admirável respeito pelo indivíduo.

Consideramos esta entrevista especial, sobretudo porque atualmente ele é o líder de uma importante área na empresa e precisa ter muita competência comunicativa para desempenhar plenamente o seu papel. O fato é que, apesar de sua origem ser iraniana e o português não ser, obviamente, a sua língua materna, é um líder reconhecido não somente pelas pessoas que trabalham diretamente com ele como também por outras áreas da empresa. Este é um breve resumo de uma história de vida que ilustra o nosso trabalho.

Durante a entrevista com ele, algumas frases nos marcaram como:

- “Ajudar as pessoas traz retorno”.
- “Para você conseguir fazer algo extraordinário, algo extraordinário deve acontecer na sua vida” (referindo-se à sua história de vida).
- “Estou feliz por saber que gerencio uma área que gera um total de 3.000 empregos diretos e indiretos para um país que me acolheu com apenas um emprego”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusão**

O estudo de caso, para a unidade de análise em questão, suportado pela pesquisa bibliográfica, mostrou que, sem dúvida, a competência comunicativa contribui de modo decisivo para o exercício da liderança.

No início deste trabalho, mencionamos que nossa inquietação estava relacionada com o fato de que líderes e executivos empresariais, com os quais tivemos a oportunidade de trabalhar, não creditavam a devida importância a um tema tão fundamental como a comunicação. Agora percebemos, com mais clareza que, na realidade, esses líderes entendem a importância do problema, sobretudo depois das entrevistas; o fato é que eles falham na implementação dos processos comunicativos empresariais e isso passa pelo exercício da liderança.

O exercício da liderança empresarial não é uma opção, e sim uma necessidade para aquelas empresas que desejam se manter nos primeiros lugares de um mercado tão concorrido e feroz. Para que isso ocorra, a identificação de líderes potenciais e o desenvolvimento de suas competências essenciais torna-se vital para que se construa um ambiente em que os profissionais percebam que há um sentido naquilo que fazem.

Esse ambiente passa pelo aspecto transformacional da liderança identificado nesta unidade de análise. Líderes transformacionais utilizam mais a sensibilidade perceptiva e participam de todo o processo, estimulando os seus seguidores com atitudes inovadoras, criativas e aprendendo com os seus liderados.

Para aprender com os liderados, é preciso estar aberto para a comunicação do tipo olho no olho; entender que se deve praticar aquilo que se diz e tomar muito cuidado para não ser traído pela linguagem corporal. Em última análise, é preciso estar atento aos processos comunicativos e, sobretudo, gostar de gente e estar preparado para escutar críticas que mudem a sua forma de pensar.



A análise deste grupo demonstrou que o fato de o líder gostar de gente é potencializado pela complementariedade existente de competências e estilos motivacionais conforme observamos neste estudo de caso.

A complementariedade foi ilustrada pelo exercício da persuasão, ou “vender idéias”, que tipicamente passa por um processo de dominação, quando o enfoque é dado somente no aspecto transacional da relação de líder e liderado. Verificamos que o grupo em análise opera em um modelo integrado em que as idéias são compartilhadas e aceitas pelo grupo. Além disso, os processos comunicativos são retroalimentados pelos seguidores, que também desenvolvem essa competência.

A competência comunicativa é um fator indispensável para o exercício da liderança, porém não é somente este aspecto que deve ser observado, exclusivamente. Existem outros fatores que também são muito importantes para que se desenvolva a liderança em sua plenitude, principalmente no âmbito transformacional, como: estar sempre aprendendo, ter autocontrole, gerenciar a si mesmo, dar e exigir respeito, ser criativo, ter visão de futuro, ser íntegro, ter senso de propósito, ser persistente, ser empreendedor e ter genuíno interesse pelas pessoas.

A escolha da unidade de análise não foi um mero acaso. A razão é que esta área da empresa, objeto deste estudo, é liderada por uma pessoa que não tem no português a sua língua materna e também não carregou no seu repertório cultural, até os vinte anos de idade, os elementos típicos do brasileiro, ou seja, é um indivíduo que precisou se adaptar ao novo país, à nova cultura e seus costumes e, apesar disso, conseguiu se superar e hoje lidera uma equipe com eficácia.

Curiosamente, foi ele o único que mencionou a palavra “guerra” quando disse que “Guerras acontecem por problemas de comunicação”, certamente, por ter vivido essa experiência quando foi obrigado a deixar o seu país, o Irã. Na realidade, isso deu a ele mais forças e amadurecimento precoce para fazer algo diferente e melhor. A frase que melhor ilustra isso é: “Para você conseguir fazer algo extraordinário, algo extraordinário deve acontecer na sua vida”.

## 5.2 Contribuições do Trabalho

Este trabalho foi fruto de uma minuciosa revisão bibliográfica, na qual se buscou sintetizar o pensamento dos principais nomes das áreas de comunicação e liderança, traçando um paralelo entre esses dois aspectos do ponto de vista de um estudo de caso real.

Nossa inquietação com relação ao tema e a experiência vivida em mais de quinze anos de vida empresarial foram os elementos propulsores que nos lançaram nesta busca por respostas para um problema tão comum e, ao mesmo tempo, tão pouco explorado nas empresas e nas escolas de administração.

O estudo de caso foi um momento único que gerou entrevistas de alta qualidade e profundidade, abrindo as portas para escutarmos o que executivos de uma determinada área da empresa pensavam a respeito do tema da comunicação e liderança e também como o praticavam no dia-a-dia.

No processo de entrevistas, algumas frases ficaram se destacaram como:

- “Guerras acontecem por problemas de comunicação”.
- “Líder é aquele que te leva para algum lugar onde você gostaria de ir, mas não iria sozinho. Já o tirano é aquele que te leva para algum lugar, que sozinho você não iria escolher”.
- “Para você conseguir fazer algo extraordinário, algo extraordinário deve acontecer na sua vida”.

Esperamos que esta dissertação, como uma análise exploratória e qualitativa, sirva para futuras reflexões sociais e científicas no mundo acadêmico, empresarial, e traga efetivo benefício para os indivíduos e empresas que estejam engajados em compreender e compartilhar de forma participativa suas experiências em estudos complementares.

### **5.3 Limites do Trabalho**

Esta dissertação é um estudo exploratório, qualitativo, baseado no método do estudo de caso único, que considera a análise de dados, selecionados a partir de entrevistas com líderes do departamento responsável pela administração da manufatura de equipamentos de informática, em uma grande multinacional norte-americana do segmento de tecnologia de informação no Brasil.

O trabalho também é fundamentado por extensa revisão bibliográfica que busca trazer para o leitor o pensamento dos principais nomes das áreas de comunicação e liderança e analisado com imparcialidade à luz de nossa experiência profissional em grandes empresas.

O conteúdo deste estudo não encerra os assuntos relacionados aos temas Liderança e Comunicação, bem como não tem a pretensão de ser a única fonte de reflexão sobre os aspectos intrínsecos da competência comunicativa como fator indispensável para o exercício da liderança. Seu objetivo é coletar, apresentar e analisar os dados obtidos de forma imparcial.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, E.R. *The myth of motivation*. USA: Personnel Administrator, 1978.
- ARGYRIS, C. et al. *Comunicação Eficaz na Empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ATKINS, S. *The name of your game, four game plans for success at home and work*. Califórnia: Ellis & Stuart, 1981.
- BADARACCO, Jr.J.; ELLSWORTHY, R. *Leadership and quest for integrity*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BASS, B.M. *From transactional to transformational: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 1990.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, 1977.
- BENNIS, W. *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1985.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: Administração do sentido*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BIRDWHISTELL, R. *Kinesics and context*. Filadélfia: University of Pennsylvania Press, 1970.
- BLIKSTEIN, I. *Comunicação: Ferramenta básica para a qualidade do trabalho na empresa*. São Paulo: FGV-EAESP, 2005. (Material GVpec AE-8304-LR).
- BLIKSTEIN, I. *Técnicas de Comunicação Escrita*. 20.ed. São Paulo: Ática, 2004.
- BRYMAN, A. *Carisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications, 1992.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers, 1978.
- CHANLAT, J-F (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.1. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, J-F (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.2. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHANLAT, J-F (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.3. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CLEMENS, J.K.; MAYER, D.F. *Liderança: Um toque clássico*. São Paulo: Best Seller, 1989.

DIMITRIUS, J-E.; MAZZARELLA, M. *Decifrar Pessoas*. 25.ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

EISENBERG, A.M; SMITH, R.R. *Nonverbal communication*. New York: Bobbs-Merril, 1971.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

GOFFEE, R.; JONES, G. *Por que alguém deveria seguir você*. HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, ano 5, n.26, 2001.

GOFFMAN, I. *A representação do eu na vida cotidiana*, Petrópolis: Vozes, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard University Press, 1994.

HITT, M.A. et al. *Strategic Management*. Stamford: Thomson, 2003.

JAQUES, E.; CLEMENT, S.D. *Executive leadership: a practical guide to managing complexity*. Cambridge: Blackwell, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *HBR: Harvard Business Review*, 2004.

KATCHER, A. *A importância de ser você mesmo*. São Paulo: Atlas, 1985

KATZ, D.; KAHN, L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.

KETS DE VRIES, M.F.R. *Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTTER, J.P. *Afinal, o que fazem os líderes ?* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos da metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEENDERS, M.R.; ERSKINE, J.A. *Case Research: the case writing process*. 3.ed. Ontário, Canadá: The University of Western Ontario, 1989.

LEVY, P.S; LEMESHOW, S. *Sampling of Populations: Methods and Applications*. 3.ed. USA: Willey Series in Probability and Statistics, 1999.

LITTLEJOHN, S.W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

LODI, J.B. *A Entrevista: Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira, 1971.

MCCLELLAND, D.C. *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.

MINTZBERG, H. *The nature of management work*. 1.ed. New York: Harper and Row, 1973.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41 n.3 Jul/Set 2001.

MORRIS, C. *Signification and Significance*. Cambridge: MIT Press, 1964.

PORTER, M. E. What is strategy. *HBR: Harvard Business Review*, 1996.

STOGDILL, R.M. *Handbook of leadership*. New York: MacMillan, 1974.

TICHY, N.M. *The leadership engine: how winning companies build leaders at every level*. New York: Harper Business, 1997.

THAYER, L. *Princípios da Comunicação Administrativa*. São Paulo: Atlas, 1972.

VECCHIO, R.P. *Organizational behavior*. New York: Dryden Press, 1995.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G.A. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

WATZLAWICK, J. et al. *Pragmática da comunicação humana: Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. 14.ed. São Paulo: Cultrix, 2004.