

A Comunicação da Liderança: Estudo de Caso numa Empresa Brasileira de Engenharia Consultiva

Cibelli Pinheiro de Almeida*
Centro de Estudos de Comunicação e
Sociedade - Universidade do Minho
cibelli.almeida@gmail.com

Resumo

Ao longo dos anos, os métodos e formas de comunicar e administrar pessoas inseridas nas organizações são modificadas e adaptadas para as novas necessidades que surgem todos os dias. As organizações não mais se limitam às suas bases tradicionais e começam a observar as transformações que ocorrem no ambiente. Nesta trajetória evolutiva as pessoas passam a ser o diferencial nas organizações. Começa, então, a se falar na humanização do ambiente de trabalho e na comunicação como fator humanizador destas relações. Contudo, percebe-se ainda que existe uma realidade paradoxal. Ao mesmo tempo que as condições de trabalho avançam para um maior incentivo e envolvimento do trabalhador, os princípios voltados para autonomia, cooperação e valorização do trabalhador não condizem com a conduta diária das organizações (Oliveira & Paula, 2008: 13). O que ocorre muitas vezes é uma comunicação baseada nos modelos tradicionais (taylorista) em contraposição aos modelos considerados ideais (relações humanas). O modelo clássico tradicional segue rigorosamente a estrutura hierárquica da organização, é fundamentada no detentor do poder e seus prepostos. Seu enfoque é na transmissão da mensagem, consiste em apenas informar sobre fatos e acontecimentos, possui objetivos meramente operacionais e caracteriza-se como uma comunicação fria, impessoal e incompleta (França & Leite, 2007: 25). Já na concepção relacional, a comunicação flui em todos os sentidos, é clara, transparente e compartilhada. É realizada de forma coordenada, integrada e participativa, seu enfoque é no entendimento, na compreensão do significado da mensagem e no relacionamento entre as pessoas. Caracteriza-se por ser uma comunicação mais pessoal, baseada no diálogo e na confiança mútua (Almeida, 2003: 51-52).

Nessa perspectiva e considerando tanto os fluxos informacionais como relacionais, analisaremos neste estudo a comunicação dos gestores de uma organização brasileira de engenharia consultiva. Como ponto de partida teremos a seguinte questão: como se caracteriza o processo de comunicação da liderança da empresa?

Além da fundamentação teórica e revisão bibliográfica, esta investigação inclui a aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa, visando compreender a comunicação entre gestores e subordinados. De acordo com uma amostra pré-definida e representativa, pesquisamos 504 colaboradores dos níveis estratégico, tático, operacional e de apoio, localizados na sede, escritórios regionais e nos contratos da empresa em estudo. No questionário realizamos perguntas voltadas para o aspecto informacional e relacional. Após análise dos resultados foi possível observar que a Comunicação da Liderança, de uma forma geral, é considerada boa pelos seus liderados, no sentido relacional, tida como integrada e participativa. No que se refere ao fluxo informacional, apesar da maioria dos colaboradores receberem do gestor informações necessárias para realização do trabalho, mais da metade deles não recebem *feedback* sistemático do gestor sobre sua *performance*. Percebe-se assim, a ausência de interatividade na comunicação da liderança, pelo fato do gestor não manter os colaboradores informados sobre o seu desempenho. Nossa intenção com esta pesquisa é compreender melhor o processo comunicativo dos líderes organizacionais e contribuir para os estudos e práticas de gestão da comunicação nas organizações.

Palavras-chave: comunicação, liderança, gestão de pessoas.

* Cibelli Pinheiro de Almeida é doutoranda em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação Estratégica e Organizacional na Universidade do Minho (Portugal). Investiga na área de Comunicação e Gestão de Pessoas. Está ligada ao Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). É docente no Centro Universitário Maurício de Nassau (Recife-Pernambuco/Brasil).

Introdução

As organizações estão sempre buscando uma melhor forma de gerenciar o seu pessoal, e os pesquisadores avançam em suas análises a cada dia. À medida que as transformações econômicas, sociais e políticas acontecem, os grupos humanos responsáveis por estas mudanças começam a aprimorar também os seus processos de gestão e comunicação.

A partir da revolução industrial dos séculos XVIII e XIX surgem novas teorias e práticas gerenciais. Desde as ideias de Mary Parker Follet (1868-1933) que introduziu os aspectos psicológicos na administração científica e do movimento das relações humanas no trabalho, promovido pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-

1949), em que considerava os fatores psicológicos e sociais na produtividade, a dimensão social e relacional tornam-se mais presentes nos estudos das organizações. Para os autores, os problemas de uma organização são problemas de relações humanas (Mussak, 2010).

A partir de então, começa-se a se falar da humanização no ambiente de trabalho e da comunicação como fator humanizador destas relações. A organização é considerada um espaço de diálogo e de construção de significado, e a comunicação como lugar e processo de humanização da organização nas relações de trabalho (Kunsch, 2010). Porém, ainda existe uma realidade paradoxal presente nas organizações, ao mesmo tempo que há um avanço nas condições de trabalho, ou seja, uma maior participação, incentivo, autonomia, cooperação e valorização do trabalhador, as práticas diárias não refletem esta realidade (Oliveira & Paula, 2008: 13). A comunicação é tida muitas vezes como um meio de controle, constitui-se formal, centralizadora e hierarquicamente descendente, ainda fundamentada nos modelos “tayloristas” e “fordistas”¹ em contraposição ao modelo baseado nas relações humanas. Na abordagem mecanicista clássica, a comunicação é, portanto, hierarquizada, burocrática, apenas informativa e usada como ferramenta de controle. Caracteriza-se como uma comunicação fria, impessoal e incompleta (França & Leite, 2007: 25). Na abordagem relacional, a comunicação tem sido caracterizada como transparente, compartilhada e integradora, que considera o entendimento e a compreensão do significado da mensagem e o relacionamento entre as pessoas. É uma comunicação pessoal que tem como base o diálogo e confiança mútua (Almeida: 2003: 51-52).

Desta forma, entende-se que a comunicação não se limita mais ao aspecto informacional, mas avança de uma concepção técnico-instrumental, de um paradigma clássico/informacional para uma concepção interativa e relacional (Oliveira & Paula, 2008: 6). A comunicação constitui-se um processo social básico e a informação um processo básico da comunicação (Bahia, 1995: 15), ou seja, a informação é a mensagem e a comunicação é a relação (Wolton, 2009: 11). Neste sentido, a comunicação não se restringe mais aos fluxos informativos, mas abrange os fluxos relacionais, entendendo que:

“...Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações.

1 Grande foi a influência do *taylorismo-fordismo* para uma prática considerada por muitos “massacradora” nas relações de trabalho, em que visava à maximização da produção e do lucro sem considerar o fator humano (Wagner III & Hollembeck, 2002: 8-10).

Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais” (Oliveira & Paula, 2008: 21).

Torna-se, então, fundamental, destacar neste ponto, os dois sentidos da comunicação baseado nas ideias de Wolton (1999): o sentido *normativo* e o *funcional*, que apesar de distintos, coabitam permanentemente. Etimologicamente, a palavra comunicação (*communicare*) tem o sentido de partilha (normativa) e ao mesmo tempo, e mais recentemente nos remete também para uma ideia de difusão (funcional). Da mesma forma, a comunicação da informação (*informare*) apresenta os dois sentidos. O primeiro significa dar uma forma e significado (normativa), e o segundo, transmite a ideia de relatar um acontecimento – dizer algo que ocorreu (funcional) (Wolton, 1999: 407-408).

Sendo assim, apesar de distintos, tantos os fluxos informacionais (dimensão funcional) como relacionais (dimensão normativa), estão presentes no processo de comunicação nas organizações e podem caracterizar o processo da comunicação da liderança.

Neste contexto, a nossa questão consiste em perceber como se caracteriza o processo de comunicação da liderança na empresa.

1. Comunicação da Liderança

Antes de tratarmos sobre o tema da Comunicação da Liderança, será necessário apresentarmos a distinção que alguns autores fazem entre os termos *Gestão* e *Liderança*, como Mitzemberg (1975, 1992), Bennis & Nanus (1985), Zaleznik (1992), Rost & Smith (1992), Kotter (1992), dentre outros. A pessoa pode ser um líder sem ser um gestor e um gestor sem ser um líder (Rego, 1998: 27-32). Porém, não é intenção desse estudo analisar a natureza distinta da *Gestão* e *Liderança*, pois entendemos que no contexto da comunicação e relacionamento entre gestores e subordinados – líderes e liderados, os termos são considerados similares.

O conceito de liderança tem sido definido pela literatura como a capacidade para influenciar outras pessoas, de forma simbólica e não coercitiva, visando dirigir e coordenar atividades dos membros do grupo em busca dos objetivos comuns (Wagner III & Hollembeck, 2002). Um outro conceito de liderança foi proposto por Alex Bavelas, em 1947, que define a liderança como um processo permanente de seleção, envolvendo decisões para garantir à organização mover-se na direção de seus objetivos e metas. Bavelas considera o líder aquele capaz de preservar este direcionamento, mesmo em meio às adversidades, e que aproveita as vantagens e potencialidades nestes ambientes (Bavelas, 1977). A

liderança define-se também como a “capacidade para implementar todas as ações necessárias ao cumprimento da missão própria e da dos outros” (Duluc, 2000: 74). Consiste, portanto, numa ação para integrar pessoas com vistas à obtenção de um objetivo (Toledo & Milioni, 1989). É, portanto, um processo relacional, que considera as características tanto do líder como do liderado e do seu contexto de exercício da liderança (Pinheiro & Tourinho, 2012: 4).

A literatura apresenta também dois tipos de teorias da liderança, a *tradicional* e a *nova liderança*², a primeira incluem as abordagens das características (ou de traços) do comportamento e da contingência situacional. E a *nova liderança* abrange uma série de abordagens que vão desde a combinação do carisma, da visão e da mudança (Schermerhorn *et al*, 2005: 226). Sendo assim, entende-se que os modelos de liderança têm avançado de um sistema autoritativo e de controle para modelos que consideram as relações humanas. Uma liderança mais democratizada e participativa tem sido a pauta nas empresas, uma exigência cada vez mais presente na relação entre gestores e subordinados.

Mas como não é pretensão desse estudo explorar os diversos modelos e teorias da liderança, apenas apresentaremos os estilos de liderança nas organizações que definem o tipo de comunicação entre os membros do grupo.

Os estilos de liderança mais comuns são descritos por Tourinho (1982), como: A liderança *Democrática*: existe identificação do líder com o grupo, ele percebe as necessidades e desejos do grupo e para decidir considera a opinião de todos, mas também esclarece e orienta. É uma liderança participativa e consultiva. A liderança *Autocrática*: em que o líder toma decisões desconsiderando a opinião dos liderados. É dominador e age de forma pessoal tanto nos elogios como nas críticas de cada membro do grupo. É uma liderança autoritária ou diretiva. A liderança *Liberal*, também chamada “*laissez-faire*” – contração da expressão francesa “*laissez faire, laissez aller, laissez passer*” que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Neste estilo o líder é totalmente passivo, não dirige o grupo, oferece total liberdade de ação e decisão.

Assim, como há estilos de liderança, existem também os estilos comunicacionais destes líderes, uns voltados para a ação, outros para o processo, outros para as pessoas e outros para as ideias (Rego, 1999: 117-119). Segundo as experiências de A. Bavelas (1977), geralmente, a comunicação entre líderes e liderados funciona através de um dos esquemas: *Rede Pentagonal*: fechada – o

membro da equipe só se comunica com seu par. Este tipo está relacionado à liderança autoritária. *Rede Linear*: a informação transita entre o membro de uma equipe para outro, linearmente, sem expandir-se. Caracterizada por uma liderança autoritária. *Rede Centralizada*: a informação provém de um único elemento, o líder centraliza e decide por todos, autoritariamente. *Mesa-Redonda*: as informações fluem entre todos, líderes e liderados, os membros da equipe podem falar entre si e com o seu líder, a comunicação é comum e democrática. A mesa-redonda tem sido o modelo de comunicação adotada por uma liderança democrática (Strocchi, 2004: 95).

Portanto, as lideranças que antes eram consideradas formais e rígidas, são desenvolvidas para uma nova postura na sua forma de comunicar. Os gestores não são mais os detentores das informações como forma de poder e domínio, eles passam de uma autoridade baseada na hierarquia e no controle para uma outra fundamentada na autonomia e confiança (Oliveira & Paula, 2008: 54). Novos comportamentos são exigidos dessas lideranças, competências muitas vezes relacionadas diretamente à comunicação, como por exemplo, o diálogo, a transparência e a coerência, o que possibilitam um ambiente de confiança entre seus liderados:

“A confiança é consequência de todas as ações e comportamentos acumulados de um líder. Quando os líderes têm uma conduta franca, aberta, coerente e previsível em relação aos seguidores, o resultado quase sempre será uma situação de confiança” (Bennis, 2008: 86).

Algumas pesquisas em empresas realizadas por Oliveira e Paula (2008) apresentam os principais atributos comunicacionais exigidos das lideranças atuais:

² Baseado na obra de Alan Bryman, *Charisma and Leadership in Organization*, London: Sage Publication, 1992, capítulo 5.

Figura nº1 – Competência das Lideranças em Comunicação



Lideranças capacitadas, orientadas e apoiadas para condução da comunicação com os seus atores sociais.

Fonte: Oliveira e Paula, 2008:55

Estes comportamentos registrados acima poderão gerar uma comunicação no sentido relacional, considerada integradora e participativa, baseada na transparência e verdade.

É nesta direção que as organizações contemporâneas, em suas estratégias de gestão e comunicação, começam a pensar: desenvolver competências das lideranças para alcançar uma comunicação mais eficaz e um melhor relacionamento entre gestores e subordinados, entre líderes e liderados.

“A liderança é um processo contínuo de aprendizado com vistas à melhoria das relações entre o líder imediato e seus liderados. Compreende a capacidade pessoal de estabelecer um ambiente que fomente vínculos interpessoais capazes de garantir a confiança como dimensão essencial na nova economia baseada no conhecimento e no potencial criativo e inovador das pessoas” (Pinheiro & Tourinho, 2012: 8).

Dentro dessa perspectiva a comunicação desempenha um papel fundamental na gestão das pessoas, no processo de liderança, contribuindo para sua afirmação junto ao nível estratégico e para uma gestão mais humanizada e participativa (Ruão, 1999).

2. Ambiente da Pesquisa

O setor de engenharia consultiva tem desempenhado um papel de destaque nas diversas atividades econômicas do Brasil, que hoje vive um momento de pleno desenvolvimento e oportunidades de crescimento. Novos empreendimentos são instalados, obras nos próximos anos (2014 e 2016) para a Copa do Mundo e Olimpíadas, o mercado imobiliário e de construção bem aquecidos, a indústria naval em expansão, enfim, empreendimentos estes ligados

diretamente à utilização da engenharia consultiva.

A escolha de uma organização de engenharia consultiva justifica-se por se tratar de um setor que possui alta e crescente representatividade econômica nos últimos anos (com faturamento de US\$ 3,8 bilhões no Brasil). Os países líderes neste segmento são: EUA, Inglaterra, França e Alemanha, tendo o Brasil a 12ª colocação³.

Segundo a Associação Brasileira de Consultores de Engenharia (ABCE), a engenharia consultiva brasileira é constituída atualmente por cerca de 200 empresas pequenas, médias e grandes, dotadas de estrutura empresarial compatível com o seu porte. Dentre elas, selecionamos uma empresa que se encontra no Ranking da Engenharia Brasileira entre as 10 maiores empresas de engenharia consultiva do ano de 2012⁴.

A empresa em estudo, não será citada por razões de preservação do nome, foi fundada em 1991 com matriz em Pernambuco e uma filial no Rio de Janeiro, possui escritórios regionais em Alagoas, Amazonas, Bahia, Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, São Paulo, Sergipe e no Distrito Federal, e diversos escritórios de obra no Brasil. Há uma sucursal em Angola, bem como escritórios em Gana e Moçambique. O *know-how* da empresa é a área de infraestrutura de transportes, com foco em projetos de rodovias. Tem atuado na supervisão e gerenciamento de obras em infra-estrutura de transportes, arquitetura e urbanismo, saneamento e meio ambiente, indústria e energia. No ano de 2000 a empresa se tornou conhecida e reconhecida nacionalmente e neste mesmo período iniciaram-se os projetos em Angola, permitindo sua atuação internacional. Em 2011 a empresa iniciou um trabalho de reestruturação organizacional para profissionalização da gestão e para dar início ao Planejamento Estratégico. Atualmente a empresa possui 2.300 colaboradores e nos últimos anos passa por um crescimento significativo com inúmeras e rápidas mudanças em sua estrutura, serviços e atendimento.

3. Procedimentos Metodológicos

As questões propostas neste artigo são exploradas por meio de um estudo de caso, que permite a pesquisa empírica de um fenômeno contemporâneo em contexto real (Yin, 1994). Sobre a identificação deste caso, como existe a opção de anonimato em casos que os resultados não podem ser divulgados (Yin, 2001: 176-177), será respeitado neste estudo a identificação da empresa, será feito apenas o registro do segmento e locais de sua atuação.

3 Dados elaborados por NEIT-IE-UNICAMP a partir de ENR, US Census Bureau, ING e STD, 2007-2009.

4 Revista O Empreiteiro, 2012.

O procedimento técnico utilizado foi a aplicação de um questionário numa amostra exploratória de colaboradores para recolha de informação a respeito da comunicação dos gestores da empresa. Considerando que a população é muito volumosa, sendo necessário recolher muitos dados, optou-se por estudar uma amostra representativa (Quivy, 2008: 161).

A partir do resultado da pesquisa, foi possível identificar como se caracteriza o processo de comunicação da liderança da empresa em estudo, considerando tanto o fluxo informativo como relacional.

4. Recolha de Dados e Resultados

Para este estudo exploratório preparamos o inquérito no programa SurveyMonkey com perguntas direcionadas aos colaboradores da empresa para serem enviadas por e-mail, com o objetivo de identificar como se caracteriza a Comunicação da Liderança. As perguntas expostas foram: 1) Considera a comunicação entre você e seu gestor: excelente, boa, ótima, regular; 2) Recebe do seu gestor as informações necessárias para realizar o seu trabalho (sim ou não); 3) Recebe do seu gestor *feedback* sistematicamente sobre sua *performance*⁵ no trabalho (sim ou não); 4) A comunicação entre você e seus gestores é considerada: Impositiva e Mandatória; Formal e Burocrática; Integrada e Participativa; Transparente e Verdadeira; ou outra alternativa.

O questionário foi aplicado de acordo com uma amostra pré-definida pela empresa que abrange a sede em Pernambuco, os escritórios regionais e um contrato de cada localidade (Alagoas, Amazonas, Bahia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Sergipe), seguindo o critério de representatividade. Foi enviado o questionário de forma virtual para cerca de 1.300 colaboradores, e deste universo obtivemos 504 respostas, o que foi considerado uma boa amostra (40%), mesmo com as possíveis interferências, quer seja de acessibilidade e disponibilidade de tempo dos colaboradores para responder a questão.

Dos 504 respondentes, 42,5% foram do sexo feminino e 57,4% do sexo masculino, com as seguintes faixas etárias: 0,2% menos de 20 anos; 32,7% entre 21 e 30; 42,1% entre 31 e 40; 16,5% entre 41 e 50 e 8,5% mais de 51 anos. Quanto ao local de trabalho, 13,5% trabalham nos escritórios regionais, 25,2% na sede e 61,3% nos contratos; possuindo a seguinte posição hierárquica: 7,3% de nível estratégico, 17,1% de nível tático; 41,1% de nível operacional e 34,5% de nível de apoio. Sobre o tempo de empresa, 50,4% com menos de 1 ano na empresa; 35,5%

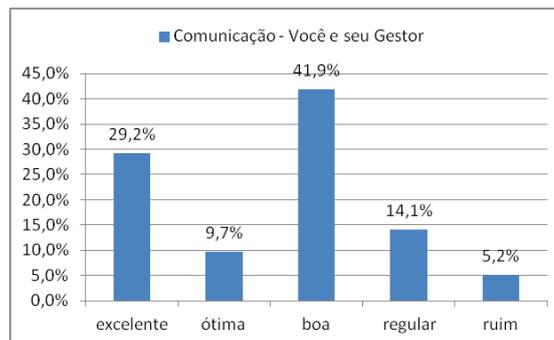
⁵ O termo *Performance* aplicado neste estudo refere-se ao desempenho no trabalho, a execução das funções exigidas e resultados esperados.

entre 1 a 3 anos; 7,3% entre 3 e 5 anos; 4,0% entre 5 e 10 anos; 2,8% mais de 10 anos. Neste aspecto evidencia-se que 85,9% dos colaboradores possuem menos de 3 anos na empresa.

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

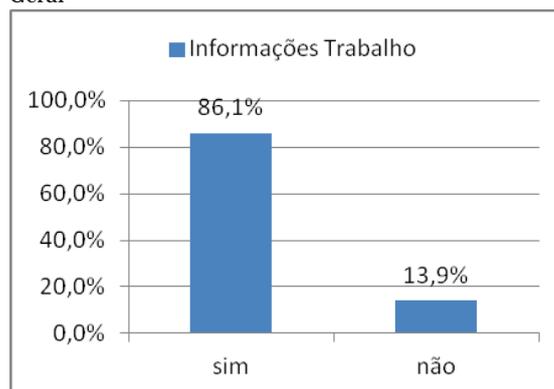
De um modo geral, a comunicação entre o gestor e o subordinado imediato da empresa estudada tem sido considerada boa, com 81,5% dos funcionários indicando entre excelente, ótima e boa. Sobre o recebimento de informações por parte do gestor para o desenvolvimento do seu trabalho, 86,1% informa que tem recebido, enquanto, 13,9% não recebe. No quesito sobre *feedback* da *performance* dos funcionários, 58,9% informa que não recebe e 41,1% diz receber.

Gráfico nº 1 – Comunicação entre Gestor e Subordinado – Geral



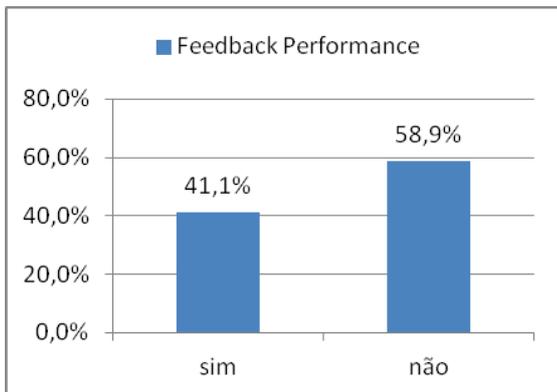
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Gráfico nº 2 – Recebe Informações sobre o Trabalho - Geral



Fonte: Elaboração própria, 2013.

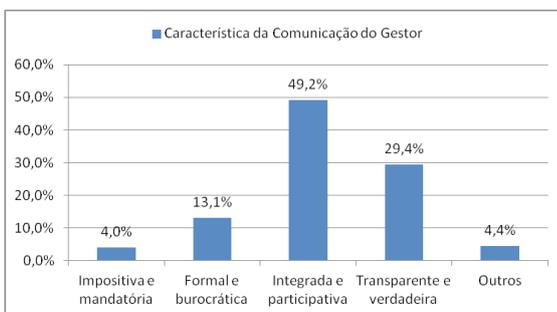
Gráfico nº 3 – Recebe *Feedback* sobre *Performance* - Geral



Fonte: Elaboração própria, 2013.

A comunicação dos gestores desta Empresa, portanto, é considerada de uma forma geral pelos funcionários como Integrada e Participativa (49,2%) e Transparente e Verdadeira (29,4%). No item denominado “Outros” foram também colocados como: educada e distante, fraca, não existe, formal, insatisfatória e desleixada, só o necessário, ou ainda, não sei quem é o meu gestor, o que também apresenta problemas no processo comunicativo entre gestores e subordinados.

Gráfico nº 4 – Característica da Comunicação do Gestor - Geral



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Para analisar com mais detalhamento o fluxo comunicacional da liderança desta organização, foi considerado para análise a posição na hierarquia (nível estratégico, tático, operacional e de apoio), foco do nosso estudo.

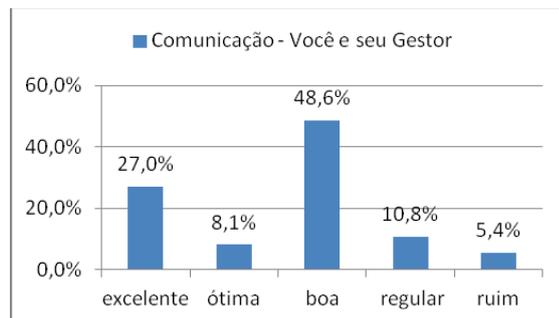
Apesar do **nível estratégico**, formado por gestores (diretores, superintendentes e gerentes), considerar em sua maioria, a comunicação boa, percebe-se a necessidade de uma comunicação mais efetiva com seus gestores imediatos, pois, 16,2% consideram regular e ruim esta comunicação.

As questões mais agravantes neste resultado referem-

se à *falta de informação sobre o trabalho* que passa de 13,9% do resultado geral para 29,7% neste nível; e a *falta de feedback sobre performance* que apresenta um percentual elevado de 73% (antes no resultado geral 58,9%).

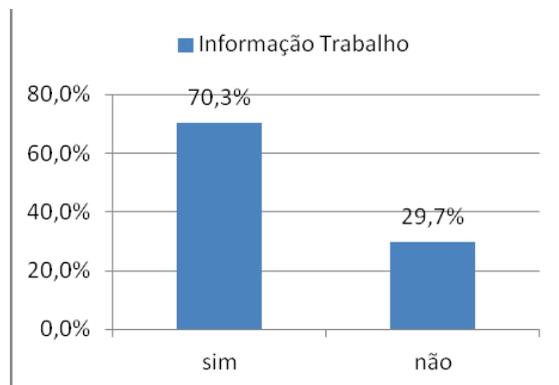
Com estes resultados, entendemos que existem problemas de comunicação mesmo no nível estratégico, principalmente no que se refere ao *feedback* sobre o trabalho.

Gráfico nº 5 – Comunicação entre Gestor e Subordinado – Nível Estratégico



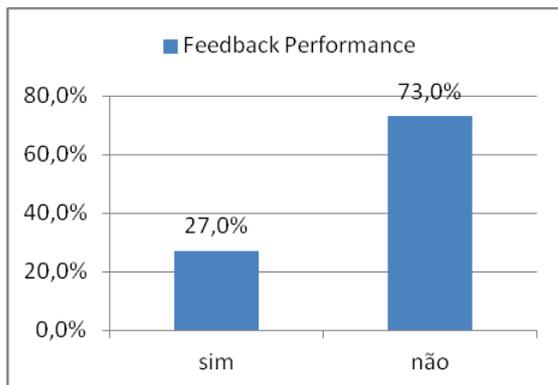
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Gráfico nº 6 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível Estratégico



Fonte: Elaboração própria, 2013.

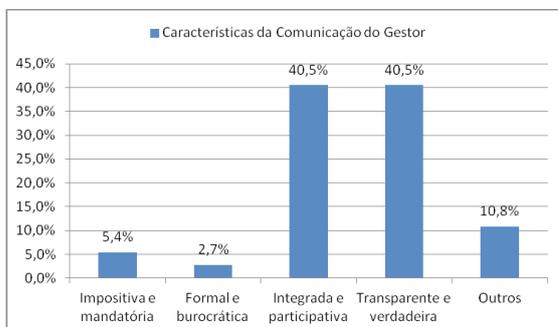
Gráfico nº 7 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível Estratégico



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Quanto à caracterização da comunicação dos gestores nesse nível, também são consideradas Integrada e Participativa (40,5%) e Transparente e Verdadeira (40,5%). Provavelmente os problemas de comunicação consistem mais nos fluxos informacionais do que relacionais.

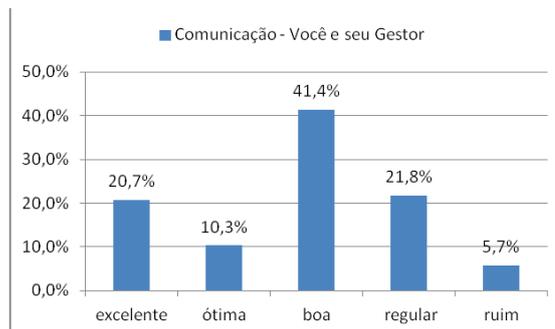
Gráfico nº 8 – Característica da Comunicação do Gestor – Nível Estratégico



Fonte: Elaboração própria, 2013.

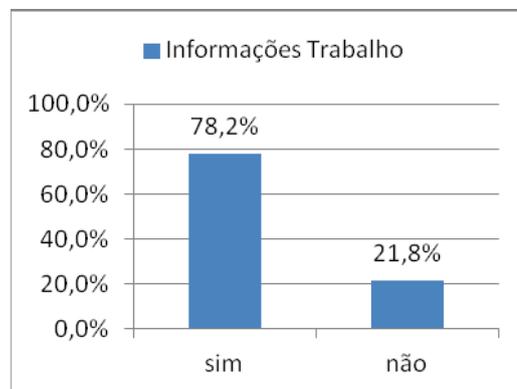
No **nível tático**, constituído pelos consultores, coordenadores, supervisores e chefes, a comunicação em relação aos seus gestores imediatos é considerada por alguns como regular e ruim, 27,5% dos funcionários deste grupo, um percentual maior do que os outros níveis. O resultado relativos à falta de informação do seu gestor sobre o trabalho (21,8%) e a falta de *feedback* sobre sua *performance* no trabalho (65,5%) também são considerados elevados.

Gráfico nº 9 – Comunicação entre Gestor e Subordinado – Nível Tático



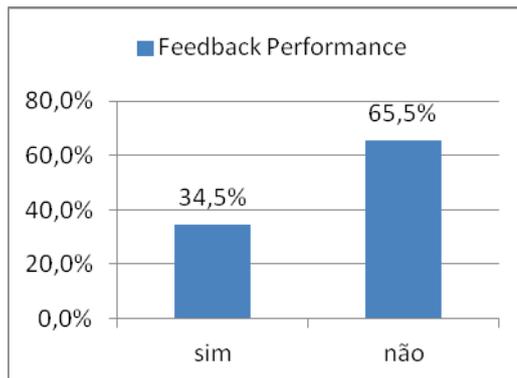
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Gráfico nº 10 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível Tático



Fonte: Elaboração própria, 2013.

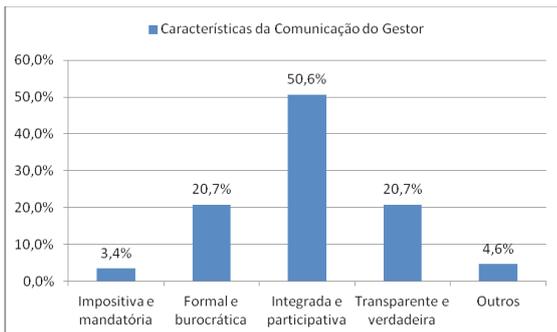
Gráfico nº 11 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível Tático



Fonte: Elaboração própria, 2013.

No que tange a como a comunicação dos gestores é percebida por este nível, 50,6% entendem como Integrada e Participativa, mas também se apresentam como impositiva, mandatória, formal, burocrática e outros (28,7%), principalmente formal e burocrática (20,7%), possivelmente devido aos processos e fluxos de informações que não ocorrem ou não ocorrem com tanta agilidade, segundo os entrevistados.

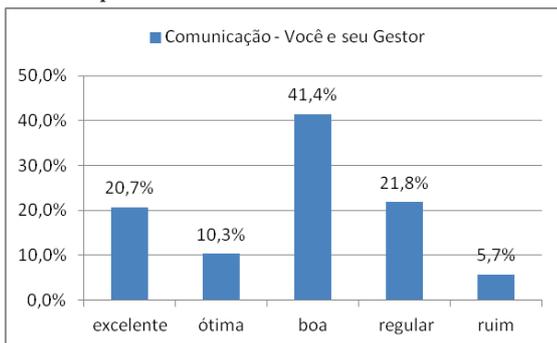
Gráfico nº 12 – Característica da Comunicação do Gestor – Nível Tático



Fonte: Elaboração própria, 2013.

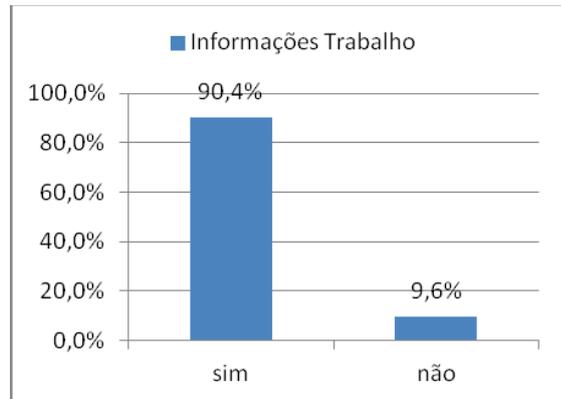
Quanto ao **nível operacional**, composto por engenheiros, arquitetos e, analistas, a comunicação com o gestor tem sido entre excelente, ótima e boa (72,4%). Também apresentam um excelente nível de resposta dos seus gestores imediatos sobre as informações de trabalho (90,4%). Sobre *feedback* da *performance* permanece a média de ausência – 63,2%.

Gráfico nº 13 – Comunicação entre Gestor e Subordinado – Nível Operacional



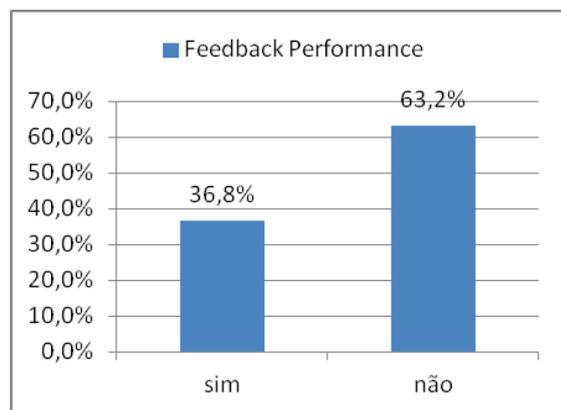
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Gráfico nº 14 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível Operacional



Fonte: Elaboração própria, 2013.

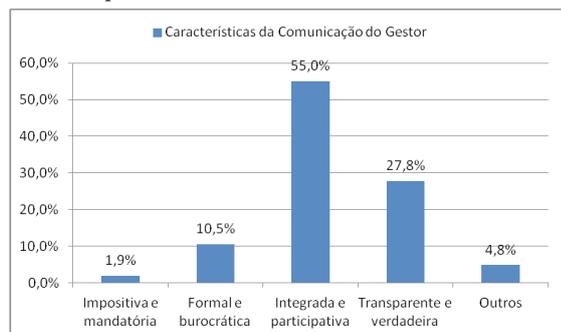
Gráfico nº 15 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível Operacional



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Sobre como caracterizam a comunicação do gestor, o nível operacional considera Integrada e Participativa (55%) e Transparente e Verdadeira (27,8%). Os problemas de comunicação da equipe operacional em relação aos gestores, geralmente estão ligados à falta de retorno sobre seu desempenho.

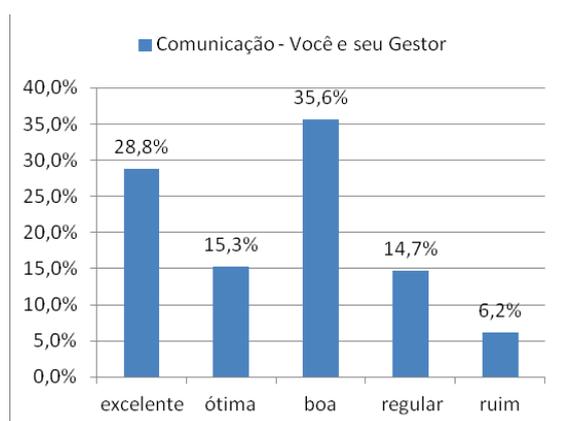
Gráfico nº 16 – Característica da Comunicação do Gestor – Nível Operacional



Fonte: Elaboração própria, 2013.

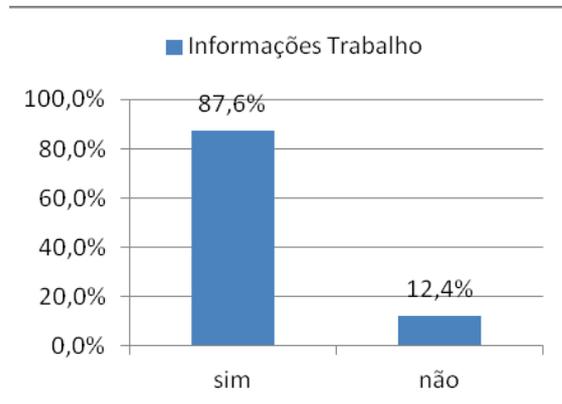
Sobre o **nível de apoio**, que são os auxiliares e assistentes, 79,7% consideram a comunicação dos gestores entre excelente, ótima e boa, 20,7% consideram regular e ruim. No que se refere à informação sobre o trabalho, assim como no nível operacional (90,4%), grande parte dos funcionários de nível de apoio recebem informação – 87,6%. Neste nível, mais da metade recebem *feedback* sobre seu desempenho (52,5%).

Gráfico nº 17 – Comunicação entre Gestor e Subordinado – Nível de Apoio



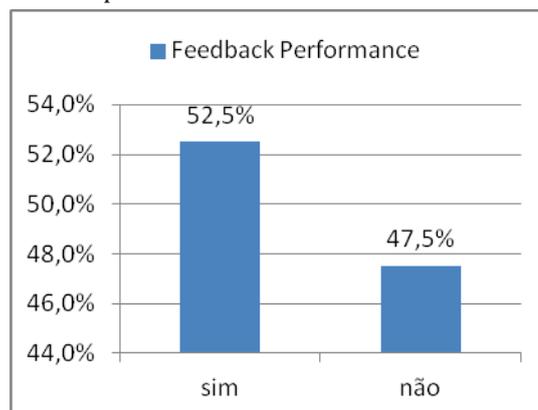
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Gráfico nº 18 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível de Apoio



Fonte: Elaboração própria, 2013.

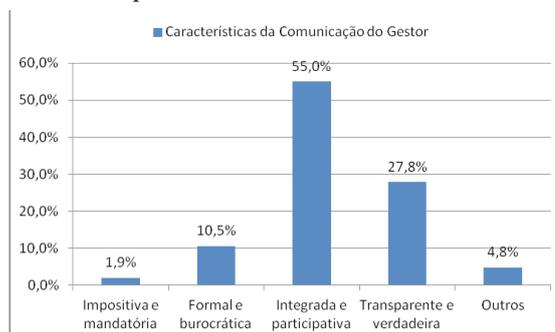
Gráfico nº 19 – Recebe Informações sobre Trabalho – Nível de Apoio



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Este grupo de funcionários caracteriza a comunicação como Integrada e Participativa (55%) e Transparente e Verdadeira (27,8%), assim como os funcionários do nível operacional, mas eles também a consideram formal e burocrática (10,5%).

Gráfico nº 20 – Característica da Comunicação do Gestor – Nível de Apoio



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Por ordem percentual⁶, os problemas de comunicação de acordo com a posição hierárquica, são:

- Comunicação com o gestor considerada regular e ruim – no nível tático: 27,5%, nível de apoio: 20,7%, nível estratégico: 16,2% e nível operacional: 14,3%.
- Não recebe informação do gestor imediato sobre o trabalho – nível estratégico: 29,7%, nível tático: 21,8%, nível de apoio: 12,4% e nível operacional: 9,6%.
- Não recebe *feedback* do gestor sobre *performance* no trabalho – nível estratégico: 73%, nível tático: 65,5%, nível operacional: 63,2% e nível de apoio: 47,5%.

6 Consideramos para este fim as respostas “regular” e “ruim” com o objetivo de perceber os problemas existentes.

Como resultado final, a comunicação nesta empresa de um modo geral foi considerada boa por grande parte dos liderados, no sentido relacional, pois foi tida como integrada e participativa, transparente e verdadeira pela maioria deles. Porém, no que se refere ao fluxo informacional, mesmo os funcionários recebendo do seu gestor as informações necessárias para a realização do trabalho, mais da metade deles não recebem um *feedback* sistemático sobre sua *performance*. Entende-se, portanto, que é necessário uma maior interatividade no processo comunicativo da liderança, visto que o gestor da empresa não mantém os subordinados informados sobre o seu desempenho no trabalho, o que poderá impactar nos fluxos relacionais.

Considerações Finais

Sendo assim, conclui-se que o processo de comunicação da organização pesquisada entre seus gestores e subordinados nos diferentes níveis, mesmo considerado excelente, integrador e participativo, apresenta problemas nos fluxos informativos, especialmente quando se trata de dar *feedback* sobre o desempenho do funcionário. A questão a ser refletida sobre este aspecto é, como pode existir uma comunicação integradora e participativa sem *feedback*?

Outro ponto a ser ressaltado refere-se ao nível hierárquico mais baixo (o de apoio), em que mais da metade deles afirmam receber *feedback*, contrariamente ao que ocorreu com os demais níveis. Uma outra reflexão neste sentido consiste em compreender que tipo de *feedback* este nível tem recebido: construtivo, corretivo, ofensivo ou outro? Um assunto que poderá ser aprofundado em outros estudos.

Verificou-se, ainda, outro dado importante sobre a questão do *feedback* e ausência de informação, quanto mais alto o nível hierárquico, mais problemas de comunicação existem. Ou seja, os gestores do nível de diretoria, superintendência e gerência, vêm reproduzindo aos seus subordinados, a mesma deficiência comunicacional.

Como visto, o processo de liderança está ligado diretamente à construção das relações entre as pessoas (Mussak, 2010:53), relações estas construídas a partir da comunicação, sendo um dos principais atributos comunicacionais exigidos para a liderança atual, a capacidade para ouvir e dar *feedback* (Oliveira e Paula, 2008:55). Isto significa dizer que a comunicação dos líderes nas organizações, apesar de aparentemente passarem por um processo evolutivo, ainda necessita de uma profunda transformação em sua natureza, uma maior interação social para que de fato seja considerada integrada, participativa, transparente e verdadeira.

Por fim, considerando o entendimento de Wolton (1999), em que tanto os fluxos relacionais como informacionais possuem os dois sentidos (normativo e funcional) para explicar o processo comunicativo, percebe-se a partir desta pesquisa, que a comunicação da liderança tem sido insuficiente tanto na dimensão humana como informativa.

Esta pesquisa, portanto, permite-nos conhecer melhor o processo de comunicação da liderança da atualidade, o que poderá contribuir para reflexões e estudos futuros neste campo.

Referências Bibliográficas

- Almeida, Vítor. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editoras S.A.
- Bahia, B. J. (1995). *Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Bavelas, A. (1977). *Liderança: o Homem e a Função*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Duluc, Alain (2000). *Liderança e confiança – desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Tradução Maria Ludovina Figueiredo. Lisboa: Instituto Piaget.
- França, F. e Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kunsch, Margarida K. Krohling (2010). “A dimensão humana da comunicação organizacional”. In: KUNSCH, Margarida M. K. *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. V.3. São Caetano: Difusão Editora.
- Noronha, Eduardo G. (2000). *O Modelo legislado de relações de trabalho no Brasil*. Revista de ciências sociais, Rio de Janeiro, v.43, n. 2, p.241-290.
- Oliveira, I. L. e Paula, M. A. (2008) *O que é comunicação estratégica nas organizações?* 2ª ed. Ed. Paulus, São Paulo.
- Mussak, Eugênio (2010). *Gestão humanista de pessoas – o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pinheiro, Cibelli e Tourinho, Tânia (2012). *Você confia no seu líder? Liderança baseada na confiança e confiança baseada na comunicação*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Rego, Arménio (1999). *Comunicação nas organizações – teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, Arménio (1998). *Liderança nas organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade.
- Ruão, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e atualidade*. Cadernos do Noroeste, vol. 12, n 1-2, pp. 179-194. CCHS – Centro de Ciências Históricas Sociais, Universidade do Minho, Braga.
- Schermerhorn, Jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1999). Trad. Sara Rivika Gedanke. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Strocchi, M.C. (2007). *Psicologia da comunicação: manual para estudo da linguagem publicitária e das técnicas de venda*. São Paulo: Paulus.
- Toledo, F. e Milioni B. (1989). *Dicionário de recursos humanos*. 3a ed., Ed. Atlas, São Paulo, 1989.
- Tourinho, N (1982). *Chefia, Liderança e Relações Humanas*. Ed. Ibrasa, São Paulo.
- Wagner III, John A.; Hollenbeck, John R. (2002). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Wolton, Dominique (1999). *Pensar a Comunicação*. Tradução: Vanda Anastacia. Algés – Portugal: Difel – Difusão Editorial.
- Wolton, Dominique (2009). *Informer N'Est Pas Communiquer de*. Ano de edição ou reimpressão: 2009. Editor: CNRS. Idioma: Francês.