



Oralidade para Líderes: abordagem estratégica da comunicação organizacional¹

Marta Terezinha Motta Campos Martins²
Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

Aislan Ribeiro Greca³
Universidade de Taubaté, Taubaté, SP

RESUMO

O trabalho tem o objetivo de abordar a organização como espaço de diálogo onde o líder pode adotar a comunicação oral e a oralidade como orientações estratégicas para a comunicação interna. Apresenta o pensamento de estudiosos da comunicação organizacional que reconhecem o diálogo como meio humanizado para a comunicação entre sujeitos nas organizações. Discute habilidades esperadas de um líder, com destaque para o valor da habilidade de comunicação, tão necessária para o exercício de liderança nos dias de hoje. Oferece sugestões para que a oralidade do líder sirva como norte para o desempenho das equipes. Para cumprir seus objetivos o estudo ocorreu em duas fases. Na primeira fase realizou-se uma pesquisa bibliográfica fundamentada na literatura indicada em disciplina da ECA/USP. A segunda fase ocorreu com uma pesquisa empírica realizada em organização de grande porte.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional; comunicação interna; oralidade; liderança; relacionamento.

Introdução

O estudo de organizações é hoje um campo científico fértil e híbrido, portanto a palavra organização não comporta mais um significado fragmentado, cujo sentido seja somente questão de enquadramento previsto numa classificação jurídica.

Inserida num cenário assim vivido a comunicação organizacional prescinde de caráter sistemático e claramente estabelecido acerca de sua utilidade, a qual será noticiada pela qualidade e relevância da conversação transmitida por seu intermédio. No sistema de comunicação organizacional moderno, falar e ouvir adequadamente interfere diretamente na forma como cada organização se relaciona com diferentes grupos. Entendendo-se que uma organização pode ser definida como um espaço de comunicação, onde as pessoas se valem do diálogo para fortalecerem laços interpessoais, é então oportuno esclarecer que a comunicação interna é um elemento do composto comunicacional valioso pelo potencial para promover interações entre as pessoas.

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutoranda em Ciências da Comunicação na ECA-USP, email: mmartins@uel.br

³ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional UNITAU, Relações Públicas pela UEL, email: asgreca@gmail.com



Este artigo aborda a comunicação oral como orientação estratégica que pode consolidar a comunicação interna de uma organização, bem como seus relacionamentos. Defende a oralidade como habilidade elementar para um líder obter êxito na sua função e conduzir a equipe em consonância com os objetivos pretendidos pelas organizações tanto dele próprio, quanto de seus liderados. Apresenta uma revisão de literatura sobre a comunicação organizacional de modo a delinear um campo de ação, cuja base seja a comunicação oral. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se na literatura recomendada em disciplina cursada por Martins no Doutorado em Ciências da Comunicação, na ECA/USP e foi complementada pelos autores deste artigo⁴.

O estudo também propõe examinar as interconexões da oralidade no âmbito do sistema comunicacional interno de uma organização de grande porte investigada pelos autores. A pesquisa empírica apresenta dados qualitativos e quantitativos obtidos no estudo sobre o clima organizacional de uma unidade de negócios de uma multinacional, cujo quadro funcional é composto por aproximadamente 1000 empregados.

A organização como espaço dialógico

O empenho para acompanhar as tendências que promovam a aprovação de organizações pela sociedade impulsiona estudos organizacionais que se desenvolvem em diferentes níveis de motivação. Por conseguinte, a estrutura atual das organizações exige precisão na definição de paradigmas corporativos e cristaliza a relevância dos estudos organizacionais os quais, segundo Casali (2003, p. 10) representam “uma das áreas mais produtivas em pesquisa (nos Estados Unidos e no Canadá) nos últimos anos”.

O pensamento comunicacional da “Escola de Montreal” compõe-se de questões que encaminham para a valorização de fatores subjetivos, pois suas pesquisas delimitam organizações cujo valor atribuído equilibra questões lingüísticas e materiais. Taylor (2005), referência dos estudos organizacionais na “Escola de Montreal” afirma ser impossível imaginar uma organização sem comunicação. A “Escola de Montreal” apresenta uma abordagem interpretativa da comunicação organizacional e defende que

⁴ Os autores referem-se à disciplina Comunicação Organizacional: pressupostos teóricos, funções e processos na sociedade contemporânea, ministrada pela Prof^a. Dr^a. Margarida M. Krohling Kunsch., no Programa de Pós-Graduação da ECA/USP-2009.



os indivíduos são tanto sujeitos quanto objetos das organizações, pois são eles que as criam, bem como criam o ambiente onde as organizações atuam.

A teoria da co-orientação, construção teórica fruto dos estudos desenvolvidos em Montreal, assume que o uso da linguagem constitui a organização. Compreende que a organização esteja na interpretação de suas atividades, dentro de uma perspectiva que pode ser dita dialógica. O modelo texto-conversações refere-se ao modo e ao meio como se constituem as organizações. Corresponde às conversações cristalizadas, nas quais o orador do texto é transformado em ator. Segundo o modelo texto-conversações “conversações se transformam em textos e textos são traduzidos em conversações” (CASALI, 2005, p. 35). A contribuição aqui identificada está na inserção de métodos relativistas para interpretar os significados das ações sociais sob a ótica de seus próprios atores. A necessidade crescente de conhecer mais do que assuntos estruturais ou burocráticos sobre as organizações é sentida por estudiosos brasileiros, pois como lembra Vilaça (2008, p.1),

Embora tenhamos consciência de que as mudanças no mundo impactaram nossa forma de ver as organizações e os atores nela insertos, e que as diferenças culturais levariam-nos a buscar soluções diferenciadas para nossos problemas e conflitos, os grupos de pesquisa nacionais ainda se constituem tendo como balizadores os estudos teóricos de autores estrangeiros.

O diálogo entre teorias facilita a criação de direcionamentos e dá sentido ao avanço científico no campo da comunicação. A relevância de divulgar informações é refletida nos recursos e no funcionamento de organizações modernas. A complexidade dos estudos sobre a comunicação organizacional estimula uma renovação processual, além de agregar valor ao modo operacional convencionado pela sociedade e pelas organizações. Como afirma Taylor (2005) a organização é um contexto de comunicação, por isso o autor justifica que o pensamento norteador de seus estudos “parte de noções interpretativas para definir comunicação e organização, além de procurar compreender a equivalência destes dois processos”.

A revolução dos costumes maximiza possibilidades para se estudar a comunicação organizacional a luz das condições inovadoras e da percepção sobre a sua complexidade. A visão global dos métodos utilizados na comunicação organizacional aponta para o desenvolvimento contínuo das Ciências Sociais e vincula uma releitura do processo de comunicação como um todo.



Interfaces da comunicação no espaço organizacional interno

O esforço da comunicação deve convergir com o propósito organizacional de gerar bons negócios e de ter boa imagem. A comunicação interna abarca um conjunto de ações que visa estabelecer um ambiente favorável para as relações humanas e para a produtividade no espaço de trabalho. Há na comunicação interna um “sítio” onde a mediação se dá pelas trocas, pela produção e pelo compartilhamento de saberes entre os empregados de uma organização e desta com seus ambientes.

Gerenciar e fortalecer uma organização implica em ampliar oportunidades de negócios por meio de estratégias de comunicação interna e externa. Caso o plano estratégico estimule o diálogo no ambiente interno, esta será uma iniciativa que aproximará dirigentes e funcionários. Paralelamente às interações entre os atores organizacionais ocorrerá o conhecimento da alta administração sobre as atitudes e os anseios dos funcionários. A comunicação interna comporta uma base sólida alinhar a imagem ao discurso e deste modo, arquitetar a credibilidade da organização.

A imagem corporativa se relaciona com a necessidade da organização legitimar sua relação com o ambiente técnico-institucional. Esta legitimidade é conferida à organização quando os públicos dão suporte aos seus objetivos e as suas atividades. A sofisticação da concorrência na modernidade demanda uma comunicação engajada para atingir a *performance* excelente da organização.

Pautada num modelo funcionalista a comunicação administrativa esclarece sobre a tarefa desenvolvida por cada funcionário, sobre seu cargo, sobre o relacionamento que o empregado exerce com o grupo, além de incitar a percepção sobre a importância que cada função assume diante da organização. O controle irrestrito da administração sobre si, já expõe a comunicação administrativa à criação de barreiras que prejudicam o relacionamento interno.

A comunicação interna concilia os interesses da organização com os interesses dos públicos, portando cumpre a função de integrá-los. Para chegar aos dirigentes organizacionais as informações podem seguir um percurso lento, insuficiente ou até mesmo por vir de fontes externas. Insegurança ou medo podem desencadear estas distorções que restringem e censuram a comunicação interna das organizações. A participação democrática será efetiva quando o público interno for privilegiado, reconhecido e respeitado pela organização. Por outro lado é pretendido que o



empregado enxergue a organização como uma aliada na tentativa de alcançar os seus objetivos, como afirma Marchiori (2006, p.24):

As organizações devem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir além do repasse de informações. Na realidade, é preciso atuar no sentido de selecionar as informações para que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, produzindo assim uma comunicação que gere atitude.

A comunicação interna como canal dialógico compreende outros canais de relacionamento e potencializa a aprendizagem dos empregados sobre princípios organizacionais como missão, visão e valores. Os funcionários devem ser orientados para agir e pensar no ambiente de trabalho em sintonia com a organização na qual estão trabalhando. O líder na organização tem a incumbência de formar a consciência de sua equipe acerca de sua participação e comprometimento com os resultados pretendidos pela organização.

É inerente ao ser social defender aquilo que é seu ou defender algo onde tenha participação explícita. Quando o público interno sentir-se bem dentro da organização e tiver seus interesses preservados estará então motivado a defendê-la. Um indivíduo assim contextualizado transforma-se em porta-voz e difunde os valores da organização nas ocasiões em que estiver convivendo com outros grupos como a família e os amigos. Esta atitude cogitará uma imagem organizacional, porém para que a imagem seja positiva, um trabalho estratégico de relacionamento interno precisa ser desenvolvido.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que oferece de estimular o diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (KUNSCH, 2003, p. 159).

Um programa de comunicação interna parte do estabelecimento de metas que são vislumbradas através da análise estratégica da organização, conforme defende Argenti (2006, p.169) “envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões. Envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. O papel da comunicação interna é contribuir com a construção do conhecimento entre as equipes de funcionários para que a organização projete para a sociedade um comportamento uniforme e no mesmo compasso com o que desejam seus públicos estratégicos.



Comunicação do líder e seu papel na *performance* da equipe

O trabalho em equipe demanda uma comunicação em que cada ator ou usuário do processo comunicacional participe racionalmente no interior de seu grupo.

A teoria da administração baseada em equipes se caracteriza essencialmente, pela comunicação multidirecional nas organizações. Assume destaque o papel dos líderes, identificados como responsáveis por gerar grupos de trabalhos fortes e coesos. (SCROFERNEKER, 2008, p. 20).

Um contexto assim colaborativo dinamiza a interação, bem como a troca de informações, portanto o processo de comunicação é orientado por uma finalidade comum, contudo não mais linear. Este novo modelo de gestão, cujo formato é o do conhecimento coletivo, é um diferencial presente nas organizações bem sucedidas. O conhecimento elaborado no cerne de uma equipe somente será possível pela via da comunicação. A comunicação é uma habilidade tão necessária para um executivo, pois, como afirma Araújo (25 jun. 2009), a “capacidade de tomar decisões e habilidade para se comunicar de forma eficiente e carismática são os dois traços essenciais para um executivo que aspira chegar aos postos mais importantes da empresa.” O modo como uma pessoa ou empresa se comunica com seus interlocutores interfere diretamente no seu desempenho.

Araújo sugere traços comuns aos executivos de alto escalão e avisa sobre a observação dos comportamentos que podem caracterizar seu sucesso. Segundo informa, as características observadas encontram-se dentro de duas grandes dimensões: o processo de tomada de decisão e a capacidade para liderar e influenciar pessoas.

A primeira dimensão, relativa ao processo de tomada de decisão, envolve o modo como o executivo pensa, como reage, qual seu foco e o nível de informação sobre o que está focando. Envolve ainda uma capacidade exploratória para analisar contexto em diferentes ângulos, perspectivas e trabalhar com visão estruturada de longo prazo.

A segunda dimensão, capacidade para liderar e influenciar pessoas, alista a busca de informações, bem como sua qualidade. As informações serão captadas na rede de relacionamento do executivo, pois ali estão as pessoas com quem conversa e através das quais busca perspectivas. A procura por diferentes informações e em diferentes fontes, nutre a capacidade para decidir, estruturar a forma como vai liderar e



como vai interagir com os públicos. Quando as lideranças organizacionais comunicam-se mal é bastante provável que a organização também não faça boa comunicação. Significa recomendar que o executivo seja hábil para impactar a equipe e demonstrar sua abertura para receber *inputs*, como relata Araújo (25 jun. 2009).

Mais uma habilidade pretendida de um líder é a de estimular sua equipe para trocar informações que sejam convertidas em conhecimento para gerar comprometimento e boa *performance*. Caso uma equipe de empregados não satisfaça a expectativa dos dirigentes organizacionais, pode ocorrer de o líder argumentar sobre a falta de engajamento dos empregados com a organização e assim, em sentido inverso, chamar a atenção para sua própria falta de comprometimento. Não compete ao líder moderno expressar pessimismo ou se eximir de responsabilidade. A causa de grande parte dos problemas das equipes de funcionários está na falta de comunicação com seus líderes.

A atividade de liderança deve partir da resposta do próprio líder sobre o que ele é ou faz e que motiva alguém a segui-lo. A comunicação apóia um líder, porém o líder é protagonista da comunicação interna. A comunicação interna não toma para si o papel de afinar os interesses da equipe de empregados aos interesses da organização. Esta é uma competência de um líder com habilidade para se relacionar favoravelmente com seus liderados.

Comunicação oral para legitimar a liderança

A comunicação nas organizações pode estabelecer um clima favorável, no qual não transpareçam nem insatisfação, nem incertezas nas relações. O grande paradoxo do mercado de trabalho é ser competitivo e também ser mais humano, portanto as relações sociais no âmbito interno de uma organização estão elencadas entre as competências de gestão. As organizações em nossos dias são percebidas “como microsociedades, fazem parte de um sistema social abrangente, no qual há uma interdependência de funções e um contínuo processo de troca” (KUNSCH, 2009, p. 196).

Para os membros de uma organização ter idéias sobre as suas demandas e sobre as rotinas presentes no exercício de sua função é uma reação rotineira. O que promoverá diferença nas relações e nos resultados organizacionais será a forma como estas idéias serão expressas. A transmissão de idéias pode não funcionar



plenamente em virtude de uma falha na comunicação oral e quando a comunicação oral não acontece, então, a organização não possui uma política que privilegie relacionamento. O uso da oralidade é muito presente nas organizações, porém nem sempre absorvido como uma forma de comunicação, com elevado grau de dificuldade para ser controlado.

Em muitas organizações a comunicação não flui porque exige simplicidade e coerência. O líder como agente da comunicação que é, deve compreender que nada substitui o contato, nem a comunicação interpessoal com sua equipe. Como afirmam Oliveira e Paula (2008, p. 94) para atingir o “modo de as pessoas se posicionarem em relações de diálogo, à negociação, enfim, na interação social, as noções de enunciados e vozes, bem como de repertórios interpretativos são importantes”. O líder é quem pode patrocinar a comunicação interna, portanto carece de disposição para doar tempo, presença, exemplo e experiência a sua equipe.

De acordo com o que nos lembra Baldissera (2008, p. 155), “a apreensão que se faz dos fenômenos é mediada pela linguagem e, portanto, não mais se trata do fenômeno em si, mas do fenômeno mediado/falado”. A comunicação interna apoiará dirigentes, lideranças e equipe de funcionários de uma organização, contudo o líder é quem deve falar com seus liderados. Nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, poderá ocupar o lugar da comunicação face a face que é por excelência a forma de comunicação humana. O diálogo entre liderança e liderados implica no discurso da organização com seus públicos. Através do diálogo é possível ampliar a interação entre o líder e sua equipe, reduzir as incertezas, otimizar os esforços e estender seu efeito sobre os resultados de negócios e de relacionamentos organizacionais.

Coloco como premissa para a defesa do diálogo como prática de comunicação a análise sinérgica de três subsistemas – verbal, vocal e gestual -, que só terão significado em determinado contexto. É óbvio que a comunicação verbal não é única forma de comunicação, mas, quando se pensa em interação, se pressupõe um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se exprimem por palavras e que buscam o diálogo e a sinergia das relações entre pessoas (FREITAS, 2008, p. 141).

É recomendável que um líder, a partir da predisposição para falar com sua equipe, atente para questões simplistas, porém que trarão reflexos imediatos no sucesso ou no insucesso de sua comunicação. O líder deve decidir com antecedência o que será dito, falar com bom vocabulário, ser objetivo e claro, elaborar sua mensagem



com criatividade e adequação, despertar credibilidade, atentar para sua expressão corporal, para a entonação de sua voz e para sua comunicação não-verbal.

Metodologia

A pesquisa empírica foi realizada com o propósito de revelar se a falta de comunicação, vista como um processo de relacionamento dialógico entre líder e subordinados, pode influenciar no clima organizacional e nos processos de gestão. Analisa-se os dados tendo como base o ALCESTE, um *software* que foi desenvolvido por M. Reinert, que analisa textos e os classifica de maneira hierárquica e descendente de palavras. Apresenta-se dados qualitativos e quantitativos obtidos do tratamento de 436 observações de empregados na pesquisa de clima organizacional realizada em uma unidade de negócio de uma multinacional. A pesquisa que abordou cerca de 1000 empregados, foi realizada nos anos de 2007/2008.

Um diferencial metodológico do ALCESTE é desenvolver uma análise lexicográfica, criando com isto, classes lexicais representadas por vocabulário e partes de um texto. Apesar de fazer uma análise quantitativa dos textos, o programa não exclui a qualidade do fenômeno estudado, inserindo nesta análise critérios provenientes do próprio material, criando com isto, indicadores de interesse científico (CAMARGO, 2005). Segundo Fonseca (2007) o ALCESTE trabalha o tratamento de dados seguindo as etapas abaixo:

1. Leitura do texto e cálculo dos dicionários: o programa promove segmentações com o objetivo de agrupar ocorrências por palavras, por meio de suas raízes, reduzindo-a e calculando em seguida sua frequência;
2. Cálculo das Matrizes de dados e classificação das UCEs: o software baseia sua análise em unidades de contexto elementar (UCE). Para isto, realiza cálculos por meio de cruzamentos matriciais destas UCEs. É nesta fase que o teste do qui-quadrado é realizado;
3. Descrição das classes de UCEs: o programa cria e descreve as classes, bem como a realização de uma análise fatorial de correspondência entre as classes;
4. Cálculos Complementares: esta etapa complementa a etapa anterior e realiza cálculos para concluir as UCEs mais características de cada classe.

Para Alba (2004), o mundo lexical são conjuntos de palavras principais que se repetem com certa frequência no discurso e que se referem a algo

similar. Para a autora o objetivo do ALCESTE é exatamente colocar em evidência os mundos lexicais mais frequentes que compõem o discurso. Para isto emprega, segundo Camargo (2005), uma classificação hierárquica descendente, permite uma análise lexicográfica do material textual e oferece contextos (classes lexicais), que são caracterizados pelo seu vocabulário, bem como pelos segmentos de textos que compartilham deste vocabulário.

O software busca fazer uma estatística das palavras e expressões do texto e verificar a co-ocorrência delas, isto é, a ocorrência da mesma palavra ou expressão em várias partes do texto analisado. Conjuntos de palavras que estão próximas entre si e que ocorrem em várias partes do texto indicam um “tema” ou uma “classe de discurso” que se repete e que deve ser colocada em evidência. (CHAMON; CHAMON, 2007, p. 3).

Com o auxílio do software ALCESTE© e da técnica de análise de conteúdo foram identificadas as Unidades de Contexto Elementares (UCE’S), por meio do cálculo do dicionário, 29.989 ocorrências, sendo 4.939 de formas distintas e frequência média por forma igual a 6, por meio deste tratamento informático, e classificadas 582 UCEs em cinco classes de discurso.

Classificação hierárquica descendente

Foram utilizadas 59% de toda UCEs, gerando 5 classes estáveis, que estão classificadas no dendograma, conforme a classificação da figura abaixo:

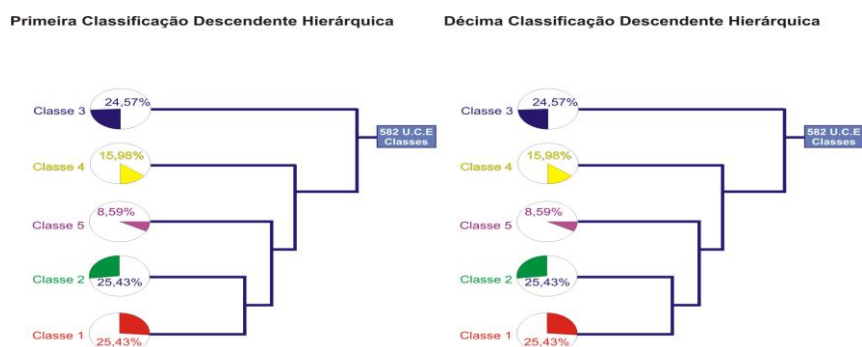


Figura 1 - Histograma das Classes Formadas

Os grupos identificados foram catalogados conforme o conteúdo de cada classe. Essas denominações foram feitas respeitando os recortes feitos por meio da análise de conteúdo explicativo de cada classe. O conteúdo isolado de cada classe indica o seu conteúdo representacional e nos revelam indícios de influências sobre as outras



classes formadas. A “Classe 1” foi denominada “Gestão da empresa”. Nela observa-se as palavras referentes a forma com a qual a empresa trabalha seu processo de gestão, principalmente a gestão de custos no ano de 2008, referente aos reflexos da crise mundial frente as expectativas dos empregados. A “Classe 2” foi denominada “Liderança e Comunicação”, pois de relata os processos de liderança e comunicação dentro da empresa. A “Classe 3” foi denominada como “Benefícios”, por tratar da relação do empregado com essas questões. A “Classe 4” está relacionada ao processo de reconhecimento e recompensa da empresa, tendo como pano de fundo as ferramentas de gestão do desempenho do empregado. Já a “Classe 5” trata de toda a expectativa do empregado em saber os resultados da pesquisa e possíveis mudanças que poderiam surgir mediante apresentação de suas sugestões.

Com base nos argumentos teóricos e técnicos apresentados, a análise focará a “Classe 2”, relativa a liderança e comunicação, tendo como aporte teórico as questões de oralidade:

“Classe 2” – liderança e comunicação

A “Classe 2” foi composta por 148 UCEs, ou 25,43% do total de UCEs identificadas. A análise do conteúdo aponta para uma forte identificação desta classe com o relacionamento entre os empregados, seus gerentes e supervisores, bem como ao processo de comunicação interpessoal das lideranças, por isto esta classe foi denominada Liderança e Comunicação. Identifica-se próximo desta classe a forma como os líderes se comunicam com seus empregados, o relacionamento interpessoal e (até mesmo) as questões éticas presentes no processo de gestão de pessoas.

De acordo com a classificação hierárquica descendente anteriormente apresentada, esta classe possui uma forte ligação com a “Classe 1”, tanto que as UCE’s, bem como a porcentagem do discurso desta classe, são exatamente iguais a “Classe 1”. Segue a representação de como o empregado desta empresa analisa o processo de comunicação interpessoal e liderança. Na Figura 2, temos as representações da “Classe 2”:

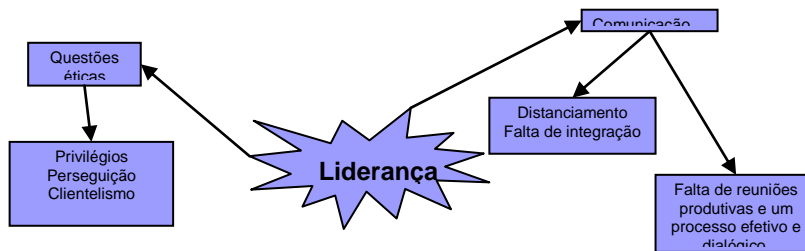


Figura 2

A figura acima revela uma falha no processo de relacionamento entre líderes e liderados, pois existe um distanciamento em relação à equipe.

Na visão dos empregados os gerentes e supervisores deveriam estar mais próximos da equipe e ouvir mais as opiniões do grupo.

[...] o gerente não faz reunião geral para saber o sentimento de sua equipe, alias mal da um bom dia, fazendo assim que toda a equipe apesar de atender muito bem quando é solicitada, fica desmotivada ,com sua maioria querendo sair do setor.

Uma sociedade democrática promove internamente reflexos na forma como os empregados enxergam o processo de gestão da empresa. A necessidade de participar e emitir a opinião é uma constante nas pessoas. Conforme foi apurado pelo estudo a visão dos empregados é a de que a liberdade que desfrutam no ambiente externo da empresa é cerceada em alguns setores internos da mesma.

[...] Minha sugestão é a de que os gerentes ouçam mais as opiniões, críticas e sugestões de seus empregados, contribuindo mais para aperfeiçoamento e busca dos objetivos da companhia. Sugiro que tenha pelo menos uma reunião mensal para os gerentes ouvirem os empregados.

[...] Investe-se muito em hardware, em ativos e na formação de massa crítica, aqui entendido como especialização técnica. Mas, percebo que alguma coisa muito importante é deixada de lado: as pessoas.

A organização objeto deste estudo buscou disseminar uma cultura mais democrática em seu processo de gestão, no entanto, o que é disseminado no âmbito geral da corporação não está, em alguns setores, condizente com o processo de liderança desta empresa, opiniões e uma visão mais crítica do trabalho ainda não são aceitas como positivas pela liderança, o que sugere uma dissonância entre o discurso corporativo da empresa e as palavras dos gestores, como revela a afirmação abaixo:

[...] Agora o que não dá mesmo é aguentar gerente reclamando da opinião dos funcionários, se a empresa não gosta da resposta, então não pergunte! O gerente é uma excelente pessoa, mas como gerente, deixa muito a desejar.

O despreparo dos líderes para transitar em um ambiente mais aberto revela também a falta de habilidade na gestão dos novos empregados. A forma como os novos empregados encaram o trabalho se diferencia da forma como encaram os mais experientes. Esta atitude facilita a decisão do novo empregado se desligar da empresa



em busca de novas oportunidades e conseqüentemente, dificulta para a empresa reter talentos em seu quadro funcional.

[...] o pessoal tem sinalizado este tipo de insatisfação mais o que parece, não é dada a devida importância. Com certeza temos sim o orgulho de trabalhar nesta empresa, mais essa nova geração não tem medo de sair e tentar alguma coisa melhor é o que eles tem feito desde que aqui entraram.

[...] Falta habilidade do gerente para conduzir a mudança cultural, com a chegada de empregados novos. Nas reuniões, os assuntos são discutidos com superficialidade, são formais e existe pouco espaço para críticas e sugestões.

Outro ponto observado pelos empregados na relação empregado e líderes é a ética. Como mostram as afirmações abaixo, estas posições identificadas pela pesquisa, não poderiam ocorrer na organização.

[...] o gerente (...) também avalia as pessoas pela simpatia e não pelo trabalho efetivamente realizado, é preciso haver um equilíbrio nas avaliações do comportamento relacional e de execução do empregado.

[...] Meu supervisor imediato utiliza de políticas de privilégios para muitos funcionários (somente citando sobre os 10 funcionários novos, assim como eu, com aprox. 2 anos de empresa), assim eu e outros poucos sofrem com a perseguição, também citando a falta de postura, arrogância de um militar que pratica meu supervisor imediato, com todo o setor. Cria-se um clima de terror dentro da divisão, gerando pelo menos a mim indignação.

Sobre esta questão 83,5% dos empregados dizem conhecer o Código de Ética da Companhia, contudo somente 67,5% dos respondentes da pesquisa afirmam que as atividades na sua gerência são desenvolvidas de forma ética. Na visão dos empregados, os problemas acima levantados refletem falhas ocorridas desde o processo de seleção dos líderes da empresa. A pesquisa indicou que pessoas são colocadas na função de líderes na empresa, mesmo não tendo habilidades mínimas para a função. Segundo os dados analisados, esta ocorrência se dá ou porque os líderes não foram treinados ou não receberam as instruções devidas para o bom exercício de seu trabalho.

[...] Acredito que este modelo adotado não vem dando certo em promover um bom técnico que a maioria das vezes não tem perfil gerencial. Perde-se um bom técnico e ganhamos um péssimo gerente.

[...] gerente tem bom perfil para consultor, mas é fraco para gerir pessoas. Na etapa que vivemos da humanidade não bastam gerentes e supervisores com alto QI, mas sim com alto QE.

[...] Acredito que os supervisores e gerentes da empresa deveriam ser melhores treinados para aprender a lidar com pessoas, pois todos são excepcionais tecnicamente porem não tem o apoio e a colaboração integral da equipe por falta de carisma e intimidações.

Esta classe revela que grande parte dos problemas apresentados no processo de gestão da empresa está intimamente ligada na gestão dos recursos humanos focado na formação dos líderes. A inserção de uma cultura mais democrática, processos de comunicação interpessoal e uma seleção mais efetiva que associe de maneira

integrada o conhecimento técnico e a habilidade relacional são primordiais para a solução dos problemas acima levantados.

Conclusões

Este estudo revelou a oralidade como um valor a ser somado à comunicação oral que pode influenciar diretamente no processo relacional entre líder e subordinados. A pesquisa evidenciou que critérios de seleção pautados numa perspectiva puramente funcionalista para escolher um líder organizacional são insuficientes e insatisfatórios. Fatores subjetivos e comportamentais, como a capacidade de dialogar e se relacionar são critérios tão importantes quanto a capacidade técnica do indivíduo selecionado para ser líder de uma equipe de funcionários, dos quais a organização alimentará expectativa sobre seus resultados.

Além de saber falar, não basta o carisma do líder para impactar sua equipe e obter adesão para as suas decisões. Um bom líder deve saber ouvir, ser humildade e estar disposto a mudar sempre que, em conjunto com sua equipe, a mudança seja a recomendação mais acertada. Outra habilidade de comunicação diz respeito a objetividade necessária para o líder transmitir informação útil aos seus liderados. Ser justo e ético são qualidades esperadas pelas equipes dos líderes e formam a base para um relacionamento interno saudável e produtivo na organização. O líder é visto e julgado pelos seus resultados, mas seu comportamento é um dos principais indicadores para uma avaliação de desempenho favorável.

A pesquisa empírica cumpriu o objetivo de confirmar o *corpus* teórico, como pode ser observado na apresentação do histograma. A figura 1 mostra como a comunicação e o relacionamento entre líder e liderado estão intimamente ligados com a percepção do empregado sobre os processos de gestão da empresa. Comunicação e relacionamento receberam na análise do Alceste 25.43% dos contextos elementares e estão intrinsecamente ligados tanto ao processo de reconhecimento e recompensa, como ao processo de gestão de desempenho do empregado como um todo.

Este artigo mostrou a organização como palco para que o diálogo legitime a comunicação interna. O cuidado com sua oralidade potencializa a habilidade de comunicação do líder, bem como provoca impactos no sucesso organizacional. Compete à comunicação interna consolidar relacionamentos dentro da organização. Se inserida no plano estratégico, a comunicação oral pode trazer resultados ótimos.



Referências bibliográficas

ALBA, M. El método ALCESTE y su aplicación al estudio de las representaciones sociales de espacio urbano: El caso de la ciudad de México. *Papers on Social Representation*, Viena, v. 1, n. 13, p. 1.1-1.20, 2004.

ARAÚJO, Rodrigo. O que não pode faltar a um alto executivo: recrutadores priorizam capacidade de decisão e habilidade para se comunicar de forma convincente, explica sócio-diretor da Korn/Ferry. *Portal EXAME*. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/nao-pode-faltar-alto-executivo-477505.html>>. Acesso em 25 jun. 2009.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.149-177.

CAMARGO B. V. Alceste: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, A. S. P. CAMARGO, B. V. JESUÍNO, J. C. NÓBREGA, S. M. (Org.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*. João Pessoa: UFPB, 2005. p. 511-539.

CASALI, Adriana. Comunicação Organizacional: uma introdução à perspectiva da “Escola de Montreal”. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. São Bernardo do Campo: Metodista, a. 3, n. 6, p. 28-40, 2005.

CHAMON E. M. Q. O; CHAMON, M. A. *Preparando um texto para o software ALCESTE*. Taubaté: [S. n.], 2007.

FONSECA, R. A. *Representação social da liderança por líderes e potenciais líderes*. 2007. 213 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)-Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 138-153.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 7, p. 185-208.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Cultura e Comunicação Organizacional*. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. Comunicação no contexto das organizações produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 91-108.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org). *O Diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 15-30.

TAYLOR, James R. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista concedida a Adriana Casali]. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. São Bernardo do Campo: Metodista, a. 3, n. 6, p. 9-15, 2005.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. *Comunicação Organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da “Escola de Montreal”*. In: IX Congresso Latinoamericano de investigación de la comunicación. México: ALAIC, 2008 (Anais). Disponível em:

<http://alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_17wilma.pdf>. Acesso em 20 mai. 2009.