



**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES
PÚBLICAS**

MARIANA BRESSAN ZANOTTO

**COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO: A FORÇA DO DIÁLOGO FACE A FACE
ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**

**CAXIAS DO SUL
2017**

MARIANA BRESSAN ZANOTTO

**COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO: A FORÇA DO DIÁLOGO FACE A FACE
ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**

Monografia do Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Profa. Fiorenza Zandonade Carnielli.

**CAXIAS DO SUL
2017**

MARIANA BRESSAN ZANOTTO

**COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO: A FORÇA DO DIÁLOGO FACE A FACE
ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**

Monografia do Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Aprovada em: ___/___/___

Banca Examinadora

Profa. Ma. Fiorenza Zandonade Carnielli – Orientadora
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Ma. Anaize Spada
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Ma. Silvana Padilha Flores
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar esta oportunidade de concluir uma graduação, desejo de muitas pessoas que infelizmente não conseguem concretizá-lo.

Agradeço com enorme orgulho, a minha família, meu pai e minha mãe, que sempre estiveram ao meu lado, em todas as dificuldades e alegrias, e mais uma vez, compartilharam comigo este misto de sentimentos, angústia, ansiedade, medo, mas principalmente, dever cumprido. Ao meu pai Guilherme, meu enorme carinho por todas as vezes que precisou levantar de madrugada para ir me buscar na parada de ônibus devido à chuva ou frio. E a minha mãe Rosimari, meu agradecimento por sempre se preocupar com minha alimentação nos dias em que passava mais de seis horas na universidade. Agradeço, também, ao meu irmão Gabriel, por saber dividir o computador sempre que necessário, a minha avó, dinda, tia, enfim, todos que compartilharam comigo esse momento esperado.

Pelas experiências compartilhadas com tanto carinho, agradeço a todos os mestres que tive o prazer de conhecer nesses cinco anos de graduação. A todos eles, agradeço pelos ensinamentos, histórias de vida e muito aprendizado. Em especial, agradeço a minha orientadora, Ma. Fiorenza Zandonade Carnielli por estar sempre pronta para me atender, sanando dúvidas, me acalmando, rindo e, principalmente, por ser essa excelente profissional, que tive o orgulho e prazer de conviver durante um ano, na construção da Monografia. A ela, minha total afeição e a certeza que será sempre lembrada com enorme consideração.

Meu reconhecimento, também, aos amigos, colegas de trabalho e colegas acadêmicos que acompanharam de perto e vivenciaram comigo os momentos de angústia e alegria. Minha gratidão a eles que ajudaram muitas vezes retirando ou indicando livros, verificando erros ortográficos e ajudando sempre quando podiam.

Aos entrevistados, meu enorme reconhecimento. Obrigada por compartilharem comigo, suas experiências e vivências no ambiente de trabalho. Obrigada por deixarem de lado as tarefas e a vida pessoal para contribuírem com o meu trabalho acadêmico.

RESUMO

Esta monografia desenvolve o tema da comunicação como fator fundamental da motivação organizacional e da relação entre líderes e liderados, estabelecendo a seguinte questão norteadora: quais são as principais barreiras para o bom relacionamento entre líderes e liderados e suas consequências para a motivação organizacional? Portanto, o presente estudo aborda a Comunicação como sendo essencial na relação entre líderes e liderados construindo um ambiente de trabalho mais satisfatório e harmonioso. Para tanto, foi imprescindível utilizar o conhecimento dos autores Cândido Teobaldo de Souza Andrade (2003), Fábio França (2013), James E. Grunig (2003), Margarida M. Krohling Kunsch (2010), entre outros. O trabalho também destaca a Motivação Organizacional e como ela pode ser comprometida diante da falta de comunicação entre os funcionários. Nesse sentido foram utilizados autores da Administração, como Francisco Gomes de Matos (1976), Gustavo Gomes de Matos (2006), Antonio Cesar Amaru Maximiano (2000), Antonio Carlos Gil (2001), entre outros. Visando atender ao objetivo geral de analisar a importância da comunicação face a face entre líderes e liderados e sua relação com a motivação organizacional, como procedimentos metodológicos deste estudo de caráter exploratório e qualitativo, além da revisão bibliográfica, foram realizadas entrevistas em profundidade com onze líderes e liderados de quatro diferentes empresas. A análise descritiva desses dados primários coletados permitiu observar que o profissional de Relações Públicas pode colaborar para a harmonização do ambiente de trabalho, fornecendo suporte para vencer as barreiras de relacionamento, visando sempre o bem estar dos funcionários que, se motivados, podem produzir resultados benéficos para eles e para a empresa.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Motivação. Líderes. Liderados. Comunicação face a face.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceituação lógica de público em três categorias.....	20
Quadro 2 - Demonstrativo da conceituação lógica de públicos	20
Quadro 3 - Relacionamento das organizações com os empregados.....	23
Quadro 4 - Planejamento de comunicação	23
Quadro 5 - Categorias que geram motivação no ambiente organizacional	27
Quadro 6 - Principal veículo de comunicação interna.....	34
Quadro 7 - Comunicação formal e comunicação informal.....	35
Quadro 8 - Perfil do líder conforme Teoria X e Teoria Y	45
Quadro 9 - Gerações no mercado de trabalho	46

LISTA DE SIGLAS

RP	Relações Públicas
DO	Desenvolvimento Organizacional
Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 RELAÇÕES PÚBLICAS: RESPEITO E VALORIZAÇÃO NA MEDIAÇÃO DE RELACIONAMENTOS COM EMPREGADOS	14
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E OS DESAFIOS DA HUMANIZAÇÃO.....	14
2.2 EMPREGADOS: PÚBLICO ESSENCIAL E ESTRATÉGICO.....	18
3 MOTIVAÇÃO: COMPONENTE ESSENCIAL PARA O SUCESSO	24
3.1 TRABALHO E SATISFAÇÃO	24
3.2 FATORES MOTIVACIONAIS	26
3.3 A COMBINAÇÃO DA MOTIVAÇÃO: AUTOMOTIVAÇÃO E ESTÍMULO	29
4 COMUNICAÇÃO INTERNA E A INTERAÇÃO FACE A FACE	31
4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA: DIÁLOGO E COMPARTILHAMENTO	31
4.2 COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL: PROCESSOS INTERACIONAIS NECESSÁRIOS	34
4.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO FACE A FACE	36
5 COMUNICAÇÃO LÍDER E EQUIPE	41
5.1 LIDERANÇA E A NECESSIDADE DA COMUNICAÇÃO	41
5.2 RELAÇÃO LÍDER E LIDERADO E OS DESAFIOS GERACIONAIS	43
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
7 RELACIONAMENTO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS: MODELOS DE GESTÃO QUE INFLUENCIAM NA COMUNICAÇÃO	50
7.1 O LÍDER E A COMUNICAÇÃO.....	50
7.2 ÁREA ESPECÍFICA DE COMUNICAÇÃO	52
7.3 O QUE O LÍDER ESPERA	54
7.4 LÍDERES: TEORIA X E TEORIA Y	55
7.5 O QUE O LIDERADO ESPERA.....	57
7.6 COMUNICAÇÃO FACE A FACE	59
7.7 CONTATO E CONSTRANGIMENTOS HIERÁRQUICOS.....	60
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63

REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – ROTEIRO USADO NA ENTREVISTA COM LÍDERES	71
APÊNDICE B – ROTEIRO USADO NA ENTREVISTA COM LIDERADOS	72
APÊNDICE C – ENTREVISTAS TRANSCRITAS (CD ANEXO).....	73
APÊNDICE D – PROJETO DE MONOGRAFIA (CD ANEXO)	74

1 INTRODUÇÃO

O assunto motivação organizacional foi escolhido devido a uma grande simpatia e interesse em falar e pesquisar sobre comunicação interna, pois é somente através de uma boa comunicação que a empresa pode atingir o sucesso. Manter todos informados sobre as decisões e sobre o que acontece na organização é fundamental. Sem uma comunicação eficiente, os objetivos não poderão ser atingidos e a frustração tomará conta da diretoria e, conseqüentemente, o clima tenso e pesado atingirá os empregados.

A motivação organizacional ganhou lugar após analisar a importância que assume nas empresas e, constatar que, apesar disso, muitas vezes, não recebe a devida atenção dos diretores, gerentes e cargos hierárquicos que possuem autonomia para mudar o ambiente de trabalho, fazendo o clima laboral funcionar de maneira diferente e satisfatória para os funcionários.

A vivência em determinadas organizações também foi um ponto crucial para escolher esse tópico. É somente na prática do dia a dia que realmente se analisa a importância da motivação em organizações que não a praticam ou não se importam com ela. Essas empresas acreditam que o desânimo entre os funcionários é resultado de outros fatores e continuam suas atividades sem pensar nos empregados, que, de fato, são o sucesso da empresa.

Para amenizar e solucionar muitos desses problemas, as organizações contratam líderes para que, com sua autonomia e o poder para transmitir informações dentro da empresa, possam se relacionar de forma direta com os empregados. Além disso, no contexto, são eles que deveriam conhecer os funcionários com quem trabalham. Por isso, foi escolhido trabalhar com o foco na relação entre líderes e liderados, devido à importância que o líder apresenta na comunicação e na troca de informações entre a alta gestão e os funcionários.

Acredita-se que a motivação organizacional poderá ser impulsionada se o conhecimento de um relações-públicas¹ estiver trabalhando continuamente com o líder da empresa. Essa área profissional tem a capacidade para, junto do líder, saber as necessidades dos funcionários e entender o que esperam da organização. Com isso, as Relações Públicas projetam ações em que a comunicação seja a maneira mais eficaz de atingir os objetivos da empresa e dos empregados. A comunicação está presente em todas as relações de trabalho, é

¹ Segundo o Corerp – Conselho Regional de Profissionais Relações Públicas: “relações-públicas” refere-se ao profissional e “Relações Públicas” refere-se à área.

necessário, então, que seja usada de maneira correta para que resultados positivos sejam alcançados.

O líder, com a ajuda do profissional de comunicação é o grande responsável por melhorar relacionamentos e, com isso, o ambiente de uma empresa. Ele tem o poder de fazer fluir as atividades com eficácia e maior desempenho. Visto que a comunicação entre líderes e liderados é um fator decisivo para a motivação organizacional, para a realização desta monografia, coloca-se o seguinte questionamento: *quais são as principais barreiras para o bom relacionamento entre líderes e liderados e quais suas consequências para a motivação organizacional?*

Partindo dessa questão norteadora, o objetivo geral estabelecido pretende: *analisar a importância da comunicação face a face entre líderes e liderados e sua relação com a motivação organizacional*. Como objetivos específicos busca-se ainda: *(1) compreender como os funcionários avaliam a comunicação (ou a falta dela) que estabelecem com seus líderes e como esse relacionamento interfere em sua motivação no trabalho; (2) identificar as práticas de comunicação empreendidas ou valorizadas pelos líderes para a gestão de sua equipe; (3) refletir sobre a motivação organizacional como sendo um dos fatores para o sucesso de uma empresa*.

Para isso, foi desenvolvida uma abordagem teórica composta por quatro capítulos e seus subcapítulos. No primeiro capítulo “*Relações Públicas: respeito e valorização na mediação de relacionamentos com empregados*”, foi abordada a importância do relações-públicas nas mais variadas organizações, pois ele é o profissional que cuida do bem estar do ser humano, principalmente nos ambientes internos das empresas. O relações-públicas é o profissional com habilidades e conhecimentos necessários para tornar a comunicação eficiente e o ambiente de trabalho humanizador.

O profissional também tem a capacidade de mediar o relacionamento entre os públicos, mostrando-lhes sempre a melhor forma de se relacionar, gerando benefícios para todos e pensando sempre no sucesso das organizações. Antigamente, as pessoas comunicavam-se somente pessoalmente e, hoje, com as tecnologias, comunicam-se pelos mais diversos modos, por e-mail, aplicativos, celular, intranet, muitas vezes, esquecendo-se da principal forma de relacionamento, a presencial. E isso não acontece somente na vida social, pois com a presença de novas tecnologias, muitas organizações deixam de lado a comunicação face a face.

O capítulo também apresenta os diferentes tipos de públicos e suas características, salientando que, para cada público, é necessária uma comunicação diferenciada, pois esses

grupos são compostos, na maioria das vezes, por pessoas diferentes. Cada público possui seus objetivos e interesses dentro das organizações, por isso, é necessário que o líder saiba, com a ajuda de um relações-públicas, se relacionar com cada um deles.

O capítulo seguinte *“Motivação: componente essencial para o sucesso”* relata que a motivação está ganhando cada vez mais espaço nas organizações. Os gestores e gerentes estão percebendo que os funcionários não admitem mais ser tratados como máquinas. O bem estar do funcionário e o prazer por estar inserido naquele ambiente de trabalho e desempenhar suas atividades diariamente traz sucesso não só para o próprio funcionário, mas para a organização, mas, para isso, são necessários indispensáveis fatores motivacionais.

Porém, para manter os liderados motivados, é necessário estímulo por parte da organização, em especial do líder. Que o líder conheça sua equipe, saiba compreender, se relacionar, valorizando a comunicação face a face, afinal, hoje em dia o salário não é o item mais cobiçado pelos funcionários dentro de uma organização, mas sim, a felicidade.

O quarto capítulo *“Comunicação interna e a interação face a face”* descreve que as organizações precisam enxergar como a comunicação interna, que coloca em destaque o público interno, é essencial para que o trabalho flua, pois o empregado busca muito mais que um salário ao final do mês. As organizações precisam se adaptar e mudar suas formas de relacionamento com esse público, dando-lhes mais atenção e valor. Para isso, é necessário integrar os funcionários, fazendo com que se sintam realmente parte da organização em que estão inseridos. Além disso, o líder deve sempre dar-lhes espaço para auxílio, orientações e conversas.

Essas conversas com o líder podem ocorrer de maneira formal ou informal, dependerá muito do perfil da empresa, do líder e até mesmo da informação a ser repassada. Mas, um modelo de comunicação que pode ser utilizada para qualquer tipo de assunto é o face a face, preferida pelos funcionários por ser presencial e direta, dando a sensação de segurança e confiança.

O valor da liderança e sua importância em frente a uma equipe é o que aborda o último capítulo *“Comunicação líder e equipe”*. Os líderes para serem considerados como tais precisam ser respeitados, serem vistos como exemplos e saber sempre se colocar no lugar do funcionário. Para ser respeitado pelo liderado, o líder deve sempre manter um relacionamento aberto com sua equipe, com a comunicação face a face sempre presente. Ele sendo responsável por uma equipe deve conhecer seus funcionários e seus fatores motivacionais.

Conhecendo a equipe, o líder saberá como se relacionar com cada funcionário, visto que cada um possui pensamentos e atitudes diferentes, em virtude das gerações a que

pertencem, da formação e vivências pessoais. Por isso, a comunicação deve ser diferenciada, de modo que todos os funcionários sintam-se parte da equipe e parte da organização.

Após esses capítulos teóricos, é apresentado ainda, o capítulo de procedimentos metodológicos, contendo os métodos utilizados para a realização do presente trabalho de cunho exploratório e qualitativo. Além das pesquisas bibliográficas, essenciais para a construção da base teórica da monografia, também foram realizadas entrevistas em profundidade com líderes e liderados. As entrevistas aconteceram entre 17 e 19 de outubro de 2017, em locais e horários escolhidos pelos entrevistados, geralmente no próprio ambiente de trabalho, em local reservado. O objetivo da coleta de dados foi ouvir os dois lados, lançando mão da análise descritiva para evidenciar a relação entre os profissionais, como se comunicam dentro do ambiente de trabalho e quão motivados sentem-se diante dessa comunicação.

O próximo item é o da análise, em que são apresentadas as observações obtidas através das entrevistas guiadas pelo objetivo estabelecido, ou seja, busca *analisar a importância da comunicação face a face entre líderes e liderados e sua relação com a motivação organizacional*. Esse objetivo geral foi desdobrado nos objetivos específicos que destacam o ponto de vista do liderado, o ponto de vista do líder e, por fim, relaciona o fator da comunicação com a motivação e o sucesso da organização.

Finalizando o trabalho, serão apresentadas as considerações finais, referências e anexos.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS: RESPEITO E VALORIZAÇÃO NA MEDIAÇÃO DE RELACIONAMENTOS COM EMPREGADOS

As relações de trabalho estão presentes no dia a dia de praticamente todas as pessoas, e muitas vezes, acabam influenciando não apenas em suas atividades dentro da organização, mas também fora dela. As vivências em determinadas empresas fazem com que nós, futuros profissionais da comunicação, queiramos acompanhar de perto a relação nos ambientes de trabalho, afinal a comunicação interna é uma área de atuação fundamental do relações-públicas.

Este primeiro capítulo está dividido em dois itens que descrevem a relevância do relações-públicas como profissional estratégico da comunicação e como o público interno é crucial para o sucesso de qualquer organização.

No primeiro item, “*Relações Públicas e os Desafios da Humanização*”, foi abordada a importância das Relações Públicas na valorização dos públicos, especialmente o público interno através da humanização. Nesse item foram utilizados principalmente os autores James E. Grunig (2003), Cândido Teobaldo de Souza Andrade (2003), Dennis K. Mumby (2010) e Margarina M. Kunsch (2010).

No segundo item, “*Empregados: público essencial e estratégico*”, foi relatado como o público interno é indispensável para que a organização consiga alcançar seus objetivos e, assim, como deve ser valorizado. Para debater mais sobre este tema, buscamos como principais referências Fábio França (2003) e James E. Grunig (2003).

2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E OS DESAFIOS DA HUMANIZAÇÃO

A comunicação, de modo geral, é uma área que ainda está se moldando e evoluindo, devido às tecnologias que não param de surgir. As Relações Públicas (RP), área da comunicação, estudam, sobretudo, os públicos e suas relações no ambiente organizacional. É a área mais dinâmica dentro das organizações, pois apresenta uma grande quantidade de habilidades e capacidades.

Ao se referir a Relações Públicas, muitas pessoas ainda se questionam sobre o que é, e o que esse profissional faz, mas essa área da comunicação não é atual, surgiu há muito tempo. “Segundo a história, as relações públicas são praticadas há milhares de anos. Porém, seu desenvolvimento como área de estudo deu-se a partir do século XX.” (GRUNIG, 2003, pág. 68).

Muitos ainda possuem dificuldades em distinguir em que função esse profissional da comunicação pode atuar, realmente por ele poder fazer parte de muitos campos. Como muitos pensam e deixam transparecer hoje em dia, o relações-públicas não está ligado somente a eventos. Ele pode desenvolver belos trabalhos em muitas funções. Em suas atuações, pode realizar atividades na assessoria de imprensa, na visibilidade de uma empresa e sua marca e até mesmo de pessoas, na área interna de uma organização e no relacionamento. Atualmente, o que falta é saber explicar às pessoas que essa área da comunicação também é essencial como todas as outras profissões, pois ela lida diariamente com as relações humanas, ou seja, com as pessoas e seus relacionamentos.

O relações-públicas desenvolve diversas atividades essenciais para o bom andamento e sucesso da empresa, e essas atividades devem estar diretamente ligadas às relações humanas. “[...] as organizações não são simplesmente locais de trabalho, mas lugares importantes para o desenvolvimento da identidade humana.” (MUMBY, 2010, p. 19). O relações-públicas, para ajudar nessa identidade, pode estabelecer e melhorar o relacionamento de uma instituição com os seus públicos. Pensando nas relações humanas e na valorização do ser humano, o profissional busca o equilíbrio entre a empresa e os funcionários, colaboradores, gestores, líderes, fornecedores, comunidade, governo, e todos que a rodeiam. Esse equilíbrio é possível quando a organização adquire hábitos de humanização, quando pensa e se preocupa com o bem estar do outro, como a pessoa pode ser cheia de possibilidades, diferenças e possíveis mudanças. Mumby (2010) defende que a humanização também significa ter cuidado pelo outro e vê-lo com atenção, como alguém que possui diferenças e essas também merecem atenção.

Nesse sentido, é fundamental a ideia de se colocar no lugar do outro e tentar refletir sobre as dificuldades que ele estaria enfrentando. “[...] um conceito mais radical de comunicação apareceu, enraizado em uma perspectiva que coloca a comunicação no centro da condição humana.” (MUMBY, 2010, p. 26). Com isso, só é possível transmitir o que sentimos e fazemos através da comunicação.

Segundo Andrade (2003, p. 32), “o que há na verdade é um novo olhar, uma nova maneira de compreender as questões que envolvam todas as relações humanas [...]”. O relações-públicas possui diversas habilidades e, por isso, é capaz de trabalhar nas maiores multinacionais que possam existir, até nas menores agências. A capacidade de se reinventar e modificar os ambientes em que atua é surpreendente.

Adotando a ótica da humanização e visando a harmonia no ambiente de trabalho, “o Relações Públicas deve atuar como agente catalizador dentro da empresa, [...]. Cabe a ele

estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento.” (ANDRADE, 2003, p. 100).

Essa comunicação de dupla via é expressa no modelo simétrico de mão dupla abordado por Grunig (2009). O autor define quatro modelos que orientaram e ainda orientam a atividade de Relações Públicas, são eles: (1) a agência de imprensa ou divulgação, (2) a informação pública, (3) o modelo assimétrico de duas mãos e (4) o simétrico de mão dupla.

O primeiro modelo, a agência de imprensa ou divulgação, é o mais simples deles e tem o objetivo de adquirir publicidade positiva em diversas mídias para uma determinada empresa ou pessoas. A informação pública é parecida com o primeiro modelo citado por Grunig, pois tem o intuito de contratar profissionais da comunicação para propagarem, na imprensa, informações sobre uma organização. Ou seja, nesses dois primeiros modelos as preocupações de RP estão voltadas para a imprensa e veem a comunicação como um monólogo em que apenas a empresa fala.

Já o modelo assimétrico de duas mãos consiste em a organização utilizar pesquisas para levar o público a fazer o que ela espera, como comprar seu produto. Esse modelo é considerado desequilibrado, pois a opinião do público não é levada em consideração – por isso está caracterizada a assimetria da relação da organização com os públicos. O último modelo, simétrico de mão dupla, utiliza a pesquisa e a comunicação para resolver conflitos entre os públicos, principalmente os estratégicos. Esse quarto modelo é o mais justo e aceitável, pois todos envolvidos no conflito possuem suas opiniões expostas.

Esse último modelo tem o objetivo de dar espaço para as opiniões dos públicos, para que, juntos, possam resolver os problemas da empresa e dos públicos. Como o próprio nome já diz, é preciso que haja simetria entre empresa e públicos estratégicos e apenas nesse cenário é possível falar de uma comunicação humanizadora. Isso pode ser difícil de ser colocado em prática, mas deve ser uma orientação ética para as Relações Públicas.

A simetria entre os públicos só é possível através do relacionamento, da relação saudável entre empresa e funcionário, por exemplo. A organização, por assumir um papel tão fundamental na vida das pessoas precisa ter sensibilidade e entender que seus funcionários também sentem, choram, riem e possuem outras atividades fora do ambiente de trabalho. (MUMBY, 2010). Com esse entendimento, será possível através do relacionamento verificar os interesses, pois ao mesmo tempo em que a empresa busca um funcionário qualificado para gerar lucro, o funcionário busca uma empresa que o valorize. Em todas as organizações, os públicos tendem a ser diferentes e conflitantes e saber lidar com eles é um desafio complexo, possível somente com um bom relacionamento.

“Os profissionais de relações públicas ajudam outros a estabelecer e manter relações efetivas com terceiros” (LATTIMORE et al, 2012, p. 23). Assim, o relações-públicas tem uma função mediadora de comunicação e de solução de problemas. Essa função mediadora é essencial no relacionamento, principalmente dentro das organizações, com os públicos internos. Uma empresa de prestígio, bem vista pelos seus públicos, tanto internos como externos, é aquela que tem atitude e faz com que a comunicação aconteça de forma verdadeira, realçando as relações humanas. Desse modo, todos que estão inseridos naquele ambiente de trabalho saem ganhando. Buscando a harmonia no local de trabalho, o relações-públicas ajudará o líder a se relacionar com os liderados, visando alcançar os objetivos tanto da empresa quanto dos funcionários.

Essa mediação tem o objetivo de pensar primeiramente no público interno, pois funcionários e colaboradores engajados e bem informados sobre o que acontece dentro da instituição se tornam fortes aliados. Com um relacionamento que acrescente tanto informações como que traga harmonia, os funcionários sentem-se pertencentes à empresa, fazendo uma propaganda positiva e, assim, construindo uma imagem benéfica para os demais públicos.

Visando a informação, a interação e um ambiente de trabalho satisfatório, muitos desafios devem ser enfrentados pelo profissional de Relações Públicas para alcançar um relacionamento entre empresa e equipes, pois relacionar-se com as pessoas tem se tornado cada vez mais difícil.

Há todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideais da comunicação humana. No entanto, nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. (KUNSCH, 2010, p. 45).

A mesma tecnologia que traz benefícios para a sociedade é a que afasta os seres humanos. As conversas que antes eram presenciais, agora acontecem por aplicativos. As reuniões de trabalho hoje são realizadas por *softwares* disponibilizados pelas empresas. As trocas de informações e opiniões no ambiente de trabalho ocorrem por troca de e-mails e intranet. Porém, a tecnologia deve ser utilizada para colaborar nas atividades e não afastar as pessoas. Pensando na ideia de relações humanas, comunicar-se com os funcionários somente por e-mails não é a forma mais adequada de conquistar uma equipe. O líder deve mostrar-se presente e conseguir ter um relacionamento com seus funcionários, de preferência próximo e aberto. Uma relação de respeito e valorização é o que muitas vezes falta para que o trabalho seja levado realmente a sério, e isso só acontece com diálogo.

[...] ao longo dos últimos anos, sobretudo com o surgimento e a implantação dos programas de responsabilidade social e de sustentabilidade, ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso. Ocorre que, nas práticas cotidianas, os empregados, apesar de serem chamados de “colaboradores” – termo não muito apropriado, pois o trabalhador possui um vínculo empregatício e não é voluntário –, sofrem muitas pressões e os interesses do capital estão sempre acima do social e das pessoas. (KUNSCH, 2010, p. 49).

Para quebrar esse conceito de que os funcionários devem apenas servir a empresa, o relações-públicas mais uma vez tem o papel de mediador, fazendo com que o líder busque estabelecer um diálogo com os funcionários e escolher os melhores canais de comunicação para isso. Através do conhecimento de Relações Públicas, o líder deve manter um diálogo único para que todos possam compreendê-lo em qualquer situação.

A falta de uma linguagem única que percorra toda a empresa, por exemplo, traz obstáculos naturais que impedem a cooperação e a troca de informações entre as diversas equipes e as pessoas responsáveis pela tomada de decisões. (FORTES, 2003, p. 217).

Nas relações hierárquicas dentro de uma organização é esperado que certos pontos gerem opiniões divergentes e que provoquem mudanças na opinião dos funcionários. Mas a intenção é justamente esta em um relacionamento entre líderes e liderados: fazer com que todos tenham opiniões e as exponham.

Uma conexão harmoniosa, com troca de informações e *feedback*² entre líderes e liderados, que faça com que cada um entenda os motivos para que exerça determinado papel dentro da organização, só será possível quando as empresas perceberem a importância do conhecimento de Relações Públicas na mediação dos relacionamentos. Afinal, essa é a área especializada quando se trata de relações humanas e relacionamento com os públicos.

2.2 EMPREGADOS: PÚBLICO ESSENCIAL E ESTRATÉGICO

Dentro de uma organização, é essencial pensar nos públicos como parceiros e não somente como funcionários. Mas, diante das mudanças pelas quais as organizações estão passando, está chegando a hora de pensar mais na importância do funcionário.

Segundo França (2003, p. 1), “os públicos são a razão de ser da relação; determinam os diferentes modos da interação empresa-público”. Público é um conceito central para Relações Públicas, pois o profissional estuda o relacionamento de organizações com seus

²Significa retorno, resposta, reação a algo positivo ou negativo. Comentário, opinião, crítica ao trabalho ou ao resultado do trabalho realizado.

diferentes públicos. É considerado público, um conjunto de pessoas que é influenciado ou influencia direta ou indiretamente uma organização.

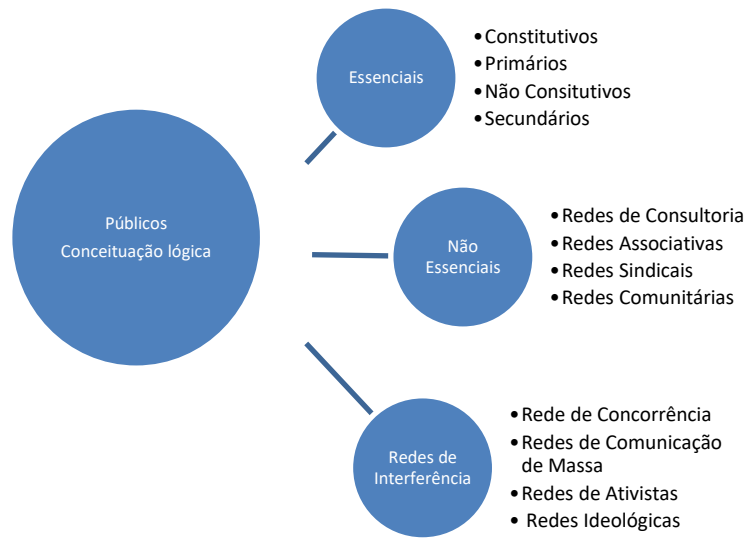
Ainda segundo França (2003), a noção de público ficou mais clara após o surgimento da imprensa, no século XVI, quando os meios de comunicação foram ganhando espaço e conquistando as pessoas. “As organizações existem no contexto de um meio que é formado por diversos grupos ou públicos estratégicos”. (GRUNIG, 2003, p. 74). Os públicos estratégicos são aqueles que impactam diretamente nas tarefas da empresa.

Segundo muitos autores, a classificação de públicos ocorre em duas ou três categorias, sendo públicos internos, externos e mistos. Porém, para França (2009, p. 236), “[...] um mesmo público pode ocupar várias posições dentro de uma classificação [...]”. A comunidade, por exemplo, de acordo com França (2009), está presente nas três classificações: público interno, externo e misto.

A empresa precisa mapear os públicos e verificar a importância de cada um deles para a organização. Os públicos possuem um valor diferente e a relação entre eles e a empresa conseqüentemente precisa ser diferenciada. É fundamental que a empresa identifique os tipos de públicos e determine objetivos específicos para cada um deles.

Para identificar a importância de cada público, França (2009) propõe classificá-los em *essenciais*, *não-essenciais* e *rede de interferências*. Os *públicos essenciais* dividem-se em constitutivos, primários, não constitutivos e secundários. Já os *públicos não-essenciais* são formados por redes de consultorias, redes associativas, redes sindicais e redes comunitárias. Os *públicos de rede de interferências* podem ser do segmento de rede de concorrência, redes de comunicação de massa, rede de ativistas e redes ideológicas. O quadro a seguir, mostra como dividem-se os três públicos:

Quadro 1 - Conceituação lógica de público em três categorias



Fonte: Fabio França (2009, p. 252).

Os *públicos essenciais* são indispensáveis para uma organização, são aqueles que a fazem existir, por exemplo, os diretores, gerentes, funcionários, fornecedores e etc. Os *públicos não-essenciais* não participam das atividades-fim, tendo, assim, menor grau de participação nas tarefas da organização. Já o público denominado como *rede de interferência* é aquele que pode, fora da empresa, apresentar alguma crítica, e, através da opinião pública, gerar interferências. Podemos compreender melhor cada um dos três públicos e seus segmentos, no quadro a seguir:

Quadro 2 - Demonstrativo da conceituação lógica de públicos

(continua)

<p>I – Públicos essenciais: a organização deles depende para sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução das atividades-fim. Nível de dependência situacional, variará de acordo com a natureza e os interesses de cada organização.</p>	<p>1. Constitutivos da organização: garantem a existência, manutenção, sobrevivência da organização, oferecendo todos os recursos para sua constituição e operação. São os empreendedores que criam e correm o risco do negócio ou o autorizam: investidores, sócios, presidentes, diretores, governo.</p>	
---	---	--

(conclusão)

	<p>2. Não-constitutivos ou de sustentação: imprescindíveis; não interferem diretamente na constituição da empresa, mas na sua viabilização, enquanto colaboram para a execução das atividades-fim. São formados pelos empregados, fornecedores, clientes, revendedores, sócios de clube, alunos de instituições particulares.</p>	<p>a) Primários: a empresa depende deles para a viabilização do seu empreendimento: gozam de maior estabilidade na relação com a empresa por estarem envolvidos com ela de modo legal e permanente. São formados por: fornecedores de matéria-prima, insumos básicos, colaboradores diretos.</p> <p>b) Secundários: contribuem para a viabilização da empresa em nível de menor envolvimento e participação; estabilidade menor em relação à empresa. São formados por: fornecedores de produtos não essenciais, empregados terceirizados, temporários.</p>
<p>II – Públicos não-essenciais: não participam das atividades-fim; não ligados a fatores produtivos, mas à prestação de serviços, à intermediação política ou social. Atuam externamente na promoção institucional ou mercadológica da empresa ou intermediando relacionamentos com entidades organizadas e com a comunidade.</p>	<p>1. De consultoria e promoção</p>	<p>Representados por empresas externas prestadoras de serviços; Oferecem colaboração qualificada. Exemplos: agências de relações públicas, de propaganda, consultorias.</p>
	<p>2. Setoriais associativos</p>	<p>Representados por associações de classe e de categorias empresariais. As empresas filiadas têm diferente nível de envolvimento e participação, mas há sempre laços legais que garantem a representatividade das associações. Exemplos: associações de classe, setoriais, patronais, comerciais, conselhos profissionais etc.</p>
	<p>3. Setoriais sindicais</p>	<p>São os sindicatos patronais e de trabalhadores. São diversos em suas finalidades, mas ambos defendem interesses classistas.</p>
	<p>4. Setoriais comunitários</p>	<p>Existem na comunidade múltiplos públicos. Devem ser considerados dentro do sistema administrativo jurídico-político da comunidade; poderes: executivo, legislativo, judiciário; demais organizações e associações da comunidade.</p>
<p>III – Públicos de redes de interferência: representam públicos especiais do cenário externo às empresas; pelo seu poder operacional ou representativo podem exercer fortes influências no desempenho das organizações e no seu conceito público.</p>	<p>1. Rede de concorrentes</p>	<p>Representam qualquer tipo de organização que oferece ao mercado produtos e serviços similares aos de outras organizações. A concorrência pode ser direta, indireta, com características locais, regionais, nacionais e internacionais.</p>
	<p>2. Rede de comunicação de massa</p>	<p>As redes de comunicação centralizadas na mídia de massa, em particular na imprensa, representam permanentes ameaças a qualquer organização. Público especial, de características exclusivas; pode interferir na legitimação ou não das organizações pelo seu alto poder de persuasão.</p>

Após compreender a importância de cada público e seus segmentos para a organização, é preciso analisar os objetivos para cada um deles. O público interno, classificado como o público essencial, não-constitutivo ou de sustentação, devido à sua importância para a organização, deve sempre ser analisado em primeiro lugar. Esse público é responsável por realizar as tarefas da organização e por sua viabilização. Somente com uma empresa organizada internamente é que se pode mostrá-la aos públicos externos.

Como se refere Cabral (2013, p. 251), “[...] colocar o empregado em primeiro lugar como estratégia para o estabelecimento de uma organização de pessoas apaixonadas e comprometidas na conquista de resultados excepcionais”, é uma visão que a organização deve obter para que os funcionários se sintam motivados.

O profissional, sentindo-se motivado e realmente com o sentimento de pertencimento a determinada empresa, cria um vínculo afetivo. Esse vínculo faz com que ele transpareça e divulgue uma imagem positiva da organização para outras pessoas. Um empregado satisfeito torna a empresa bem sucedida, afinal, uma informação negativa é bem mais repassada que uma positiva.

Segundo Marchesi (2005, p. 50):

Defendo que o público interno é o mais estratégico – e, portanto, o mais importante – para a organização. Incluo os familiares dos empregados neste público. Ambos são fundamentais para a formação da imagem pública da empresa. É o que chamo de formadores de opinião para os demais públicos de interesse da empresa.

O cliente é o responsável por manter a empresa no mercado através da compra, mas os funcionários são os encarregados por fazer a empresa existir. Os empregados representam o que a empresa possui de mais valioso: o produto ou serviço que ela vende, pois são eles que os fabricam e os preparam para a venda.

Conforme o Quadro 3, é possível identificar como deve ser o relacionamento entre os funcionários e as organizações. Enquanto a empresa espera que o funcionário seja produtivo, tenha capacidade operacional para cumprir suas tarefas e ao mesmo tempo, que suas tarefas apresentem lucro para a organização, o funcionário espera um reconhecimento de seu trabalho, salário em dia e compatível com suas funções. A dependência entre ambos é essencial, ou seja, estratégica. A empresa e o funcionário precisam um do outro para alcançarem seus objetivos. Por isso, o relacionamento entre as partes deve envolver o negócio da organização e a comunicação aberta.

Quadro 3 - Relacionamento das organizações com os empregados

Público	Tipo de relacionamento	Objetivos da empresa	Nível de dependência	Resultados esperados	Expectativas dos públicos
Empregados	Legal Negócios Social	Produtividade Capacidade operacional Lucratividade	Essencial Estratégica	Dedicação Lealdade Satisfação Comprometimento	Reconhecimento Salários justos Pagamento em dia

Fonte: Adaptado Fábio França (2003, p. 7).

Segundo o Quadro 4, é possível identificar quais os objetivos dos empregados em relação à comunicação com a organização, e como ela deve ser planejada para resultar em soluções satisfatórias. A comunicação entre funcionários e organização deve ser direta, aberta e estar presente em todas as situações. A comunicação deve motivar o empregado, dando-lhe liberdades para expressar suas opiniões. Essa comunicação pode acontecer em reuniões, encontros informais entre líderes e liderados, eventos, canais internos e festas promovidas pela empresa.

Quadro 4 - Planejamento de comunicação

Determinação dos públicos objetos da comunicação	Como deve ser planejada a comunicação com públicos específicos	Instrumentos preferenciais que podem ser utilizados, (mídia selecionada)
Empregados	Direta, permanente, informativa, motivacional, interativa e persuasiva	Encontros de comunicação, reuniões, eventos, publicações, helpline, intranet

Fonte: Adaptado Fábio França (2003, p. 15).

Muitas vezes, as organizações acabam prejudicando a si próprias ao não pensar em planejar uma comunicação aberta e manter um relacionamento saudável com os funcionários. “Por praticar uma comunicação precária e equivocada, a empresa afasta-se cada vez mais do público interno que, por sua vez, vai deixando para trás o amor que nutria pela empresa [...]” (BRUM, 2010, p. 136).

Essa equipe comprometida e com bons resultados só será possível com funcionários motivados. A empresa precisa reconhecer o verdadeiro valor de seu empregado, pois é ele que de fato, faz a empresa existir, que está diariamente dando seu melhor para que as tarefas sejam cumpridas com êxito. O público interno é o responsável pelo produto ou serviço de qualidade que chega às casas de centenas ou milhares de pessoas, o lucro das empresas também só é possível com a realização de seu trabalho.

Valorizar seus funcionários em forma de agradecimentos e palavras incentivadoras pelo trabalho que desempenham é a forma mais bonita e digna de reconhecimento que uma empresa pode ter com aqueles que diariamente se dedicam. O reconhecimento é o principal fator para a felicidade dos funcionários, público tão importante dentro de uma organização.

3 MOTIVAÇÃO: COMPONENTE ESSENCIAL PARA O SUCESSO

Os autores utilizam diferentes terminologias para falar sobre o conjunto de ações (ou falta delas) que afetam o público interno. Uns se referem a esse conjunto como engajamento e satisfação no trabalho. Outros denominam como motivação e há ainda aqueles que citam como felicidade no trabalho. O ponto de vista a partir do qual trabalharemos é o de que, apesar de várias terminologias, o significado é o mesmo: valorizar o funcionário para que ele possa se sentir alegre e desempenhar com prazer as atividades no ambiente de trabalho. Pensando nessa abordagem, este capítulo está constituído de três itens, buscando uma complementação de autores da Comunicação que abordam as relações no ambiente de trabalho com autores da Administração de Empresas dedicados ao tema.

No primeiro item, *“Trabalho e Satisfação”*, foram explanadas as diferentes terminologias para a motivação no ambiente de trabalho e sua importância para um local de harmonia e satisfação entre os funcionários. Para melhor abordar esse assunto, partimos da colaboração de Antonio Cesar Amaru Maximiano (2000), Francisco Gomes de Matos (1997), Robert L. Trewatha (1979) e Gene M. Newport (1979).

O segundo item, *“Fatores Motivacionais”*, relata a importância das questões motivacionais no ambiente de trabalho e quais as ações que mais engajam os funcionários. Diferentemente do que muitos pensam, o dinheiro não é a melhor forma de bonificação. Nesse item foram utilizados os pensamentos da autora da área da comunicação, Luísa Melo (2016), e da Administração, Francisco Gomes de Matos (1976), Diva Ester Okazaki Rowe (2013), Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (2013) e Ana Paula Moreno Pinho (2013).

No terceiro item, *“A combinação da motivação: automotivação e estímulo”*, aborda-se como a organização e suas mudanças de comportamento são importantes para que os funcionários se sintam engajados. Baseia-se esse item nas discussões dos autores da Administração, como Francisco Gomes de Matos (1976) e Estelle M. Morin (2001).

3.1 TRABALHO E SATISFAÇÃO

Em relação a forma de compreender o papel das pessoas, dentro da teoria organizacional podemos citar dois modelos principais de organizações: o mecanicista e o orgânico. O modelo mecanicista é aquele em que “as pessoas têm pouca autonomia e não há espaços para improvisações. As organizações que seguem este modelo tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas. Normalmente dão maior importância a hierarquia”.

(MAXIMIANO, 2000, p. 328). Já as organizações no modelo orgânico, “procuram reduzir ingredientes como formalidade e impessoalidade. Organizações deste tipo dão maior ênfase ao sistema social e às pessoas”. (MAXIMIANO, 2000, p. 329).

O modelo mecanicista é relevante, pois apresenta a hierarquia como ponto forte dentro de uma organização. Porém, nenhuma empresa deve relacionar os empregados como máquinas que podem ser ajustadas e não têm sentimentos. O modelo de compreensão das organizações que se preocupam com o funcionário e sua opinião é o modelo orgânico. É a partir desse pensamento que a forma com que o empregado se coloca no ambiente organizacional passa a ter importância fundamental para os resultados da organização.

Para Etzioni (1974), todo funcionário desempenha funções na empresa e podemos chamá-las de participação. Essa participação pode ser alta ou baixa. O engajamento nada mais é do que a participação positiva de um empregado em determinada organização. Essa participação positiva do funcionário em relação a suas tarefas, ao ambiente em que está inserido e à comunicação com o seu líder pode gerar uma satisfação em relação ao seu trabalho.

A satisfação no trabalho, conforme Walger, Viapiana e Barboza (2014), pode ser definida como a reação afetiva ao trabalho e também como sendo componente das atitudes do indivíduo. O empregado gostando do seu local de trabalho e das atividades que está desempenhando, ficará cada vez mais motivado para dar continuidade às suas tarefas.

Referindo-se à terminologia de motivação, Trewatha e Newport (1979, p. 424), destacam:

As abordagens organizacionais à motivação incluem técnicas comportamentais como enriquecimento de cargo e administração por objetivos. Estas e outras abordagens semelhantes relacionam-se às necessidades de reconhecimento, estima, autorrespeito, realização e autorrealização.

Matos (1997, p. 7) diz que “a felicidade, sendo a grande referência à vida, é nesse sentido, a motivação maior ao trabalho, direcionando passos, caminhos, relacionamentos e metas”. Ainda segundo ele, “é a felicidade que condiciona a qualidade”.

Independente da terminologia que seja utilizada dentro de uma organização ou mesmo entre os diferentes autores, o que importa realmente é o papel que será desenvolvido pelas pessoas e o que será agregado para os que estão inseridos naquele ambiente de trabalho. Qualquer termo – motivação, comprometimento, engajamento, entre outros – pode ser utilizado pela empresa, porém, o que precisa ser levado em consideração é o seu significado e o que representa para os que fazem parte da organização. “Quando o homem percebe que seu trabalho possibilita que ele se realize, que lhe proporciona satisfações pessoais e

desenvolvimento, então sua tarefa possui alto potencial de motivação.” (MATOS, 1976, p. 52).

A motivação e suas terminologias como ferramenta para o êxito das organizações é aplicada recentemente, porém, ela não é um pensamento atual. Segundo Brum (2010), em 1446, os líderes já engajavam os funcionários para produzir melhor. A autora narra o fato que aconteceu quando o arquiteto Filippo Brunelleschi contratou operários para construir a Catedral da Florença. Um dia, um de seus operários estava de aniversário e Brunelleschi, para comemorar, serviu vinho para os empregados. Ele pode notar que naquele dia, as atividades renderam mais, pois eles estavam trabalhando mais animados e alegres.

Desde então, os campos da Administração e Gestão de Pessoas se desenvolveram e uma série de estudos demonstram que um funcionário alegre, disposto a cumprir suas tarefas com determinação, foco e engajamento, que defenda a empresa até mesmo nos momentos mais difíceis é o que muitas organizações desejam. Mas para isso, é preciso haver uma comunicação positiva, com troca de informações, sendo proveitosa para ambos os lados. Conseguir engajar os funcionários muitas vezes não é uma tarefa fácil, mas, através de ações, campanhas e um bom relacionamento com líderes, a motivação pode ser o mais forte aliado.

3.2 FATORES MOTIVACIONAIS

Quando a organização compreender que o empregado é essencial para os resultados que ela almeja alcançar, poderá oferecer uma série de incentivos que favoreçam essa positividade dos funcionários. Esses incentivos podem ou não ser representados como benefícios. As diferentes pesquisas do mercado e alguns autores se dedicam a definir os fatores que atrapalham e que promovem essa motivação.

Segundo a pesquisa realizada pelo HayGroup³, consultoria de gestão de negócios, publicada na revista Veja, em 2015, cinco fatores são os principais para que os funcionários se sintam desmotivados dentro de uma organização. O primeiro citado pela pesquisa foi a falta de retorno do chefe, seguido por salário incompatível com o mercado, metas inatingíveis ou medíocres, falta de reconhecimento e conflitos na equipe. (MASSUELLA, 2015, não paginado).

³Empresa global de consultoria de gestão de negócios, que trabalha com líderes com a finalidade de transformar estratégia em realidade. Desenvolve talentos, apoia pessoas para serem mais eficientes e cria um cenário para que elas se motivem para realizar o melhor de seu potencial. O objetivo é fazer com que as mudanças ocorram e ajudar as pessoas e as organizações a concretizarem o seu potencial. A HayGroup tem mais de 2.600 funcionários trabalhando em 86 escritórios em 47 países.

Outra pesquisa, desta vez realizada pela revista Exame, em 2016, diz que para engajar os funcionários é preciso o “desenvolvimento de três elementos essenciais: autonomia, domínio e conexão”. (MELO, 2016, não paginado). “O primeiro está ligado ao sentimento de poder escolher o que se faz, e não apenas ser controlado por outros [...]. O segundo refere-se ao sentimento de competência pessoal [...]. Já o terceiro, está relacionado com “ter um propósito” [...]”. (MELO, 2016, não paginado).

Esses três elementos podem e devem ser alcançados com a ajuda de um bom líder que, não irá controlar seu liderado, mas direcioná-lo para que cumpra as tarefas de maneira correta. Porém, muitos funcionários sentem falta de uma conversa mais informal com o seu líder, sem horários e dias marcados. “É necessário proximidade da gestão para que gere um engajamento e para que o funcionário realmente se sinta importante, como de fato ele é para a empresa”. (MOURA, 2016, p. 101).

Entre as necessidades dos indivíduos e os fatores que geram sua motivação no ambiente organizacional, MATOS (1976) relacionou quatro categorias, sendo elas: econômicas, autorrealização, segurança e saber novidades e criar novidades. Todas essas categorias apresentam necessidades que podem ser satisfeitas pela organização.

Quadro 5 - Categorias que geram motivação no ambiente organizacional

(continua)

Econômicas	A) Salário: Classificação de cargos Política de salários (pesquisa salarial)
	B) Benefícios: Oportunidades Incentivos Vantagens Serviços
Autorrealização	A) Reconhecimento Sistema de mérito e promoção Elogios e gratificações

(conclusão)

	<p>B) Aceitação</p> <p>Participação em reuniões Entrevistas de consultas Contatos informais Delegações especiais</p>
	<p>C) Prestígio</p> <p>Respeito ao princípio de autoridade Missões extras Representações</p>
Segurança	<p>Situação funcional definida Oportunidades de aprendizagem Participação na tomada de decisões Confiança nos superiores</p>
Saber Novidades e Criar Novidades	<p>Sistema de comunicação (atualização de informações) Treinamento Institucionalização de programas de sugestões Delegação para resolução de problemas complexos</p>

Fonte: Francisco Gomes de Matos (1976, p. 274).

Meyer e Allen (1991 apud ROWE; BASTOS; PINHO, 2013, p. 505, grifos nossos) apontam que há três fatores que definem a motivação no ambiente de trabalho, sendo chamadas de instrumental, afetiva e normativa.

Instrumental - diz respeito ao comprometimento que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Refere-se a uma situação onde os sujeitos permanecem porque precisam. Afetiva - refere-se ao comprometimento que resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o empregado permanece na organização porque quer. Normativa - onde o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. Esse vínculo constitui-se em um conjunto de pensamentos, nos quais são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização e que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma.

Fazer com que o empregado se sinta satisfeito no local de trabalho, com um salário compatível as suas funções, tendo oportunidades de crescimento e aprendizagem, e um reconhecimento quando suas ações forem positivas, fará com que sua relação se torne afetiva e ele queira continuar na empresa porque gosta e não pela estabilidade e nem pela obrigação.

3.3 A COMBINAÇÃO DA MOTIVAÇÃO: AUTOMOTIVAÇÃO E ESTÍMULO

A motivação dos funcionários é essencial para a organização traçar o seu caminho com sucesso, mas, é importante destacar que a motivação está dentro de cada profissional. Não se pode obrigar um funcionário a gostar e ter motivação pelas atividades que desempenha.

A motivação não depende somente do funcionário ou somente da empresa, ambos são responsáveis por um ambiente aconchegante e acolhedor. “Existem, portanto, duas variáveis que são complementares: automotivação e estímulo. A primeira está dentro de cada pessoa. A segunda pode e deve ser proporcionada pela empresa”. (BRUM, 2010, p.139).

O estímulo proporcionado pela organização se dá através da comunicação face a face, nos cumprimentos de bom dia e boa tarde, por exemplo. O estímulo está presente nas homenagens para os aniversariantes e até mesmo, nos comentários positivos sobre um projeto bem executado. Também está presente quando os funcionários são chamados para darem opiniões sobre assuntos relevantes, mostrando que eles fazem diferença naquela organização.

Para melhorar a motivação organizacional, as empresas também podem selecionar os funcionários que melhor se adequam a determinadas funções, afinal, algumas pessoas produzem melhor se estiverem em suas áreas certas de atuação.

A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. (MORIN, 2001, p. 9).

Na área da Administração há a atuação de uma área específica para unir os objetivos da organização e dos funcionários. O método do Desenvolvimento Organizacional (conhecido como DO) é formado pelo Sistema Técnico (processos e técnicas) e o Sistema Humano (comportamento psico-social) (MATOS, 1976). “Em DO, em vez de se definir rigidamente uma função e procurar-se adaptar as pessoas a ela, realiza-se o inverso, adaptando-se, o mais possível, as funções às pessoas”. (MATOS, 1976, p. 41).

A organização precisa valorizar seus funcionários e suas funções. Para isso, é necessário dar-lhe autonomia e responsabilidade.

Isso é oferecido por uma organização que deixa os empregados serem os administradores de suas atividades e que, por meio da presença de mecanismos de feedback, lhes mantém informados sobre a evolução do seu desempenho e lhes permite fazer os ajustes necessários para melhorá-lo. (MORIN, 2001, p. 16).

O funcionário precisa estar na organização porque gosta dela e das tarefas que desempenha, mas a empresa também pode, através de ações, propiciar dias mais nutridos de

estímulos para satisfação e automotivação para que isso aconteça de forma espontânea e proveitosa para ambos.

A motivação é essencial, visando que o empregado passa a grande parte do seu dia dentro do local de trabalho. Muitas vezes ele passa mais tempo na organização do que em casa. Isso quer dizer que a empresa deve oferecer um ambiente em que ele possa se sentir feliz e à vontade. O empregado deve chegar ao final do dia com a sensação de dever cumprido, de comprometimento e pertencimento àquela organização.

Porém, para que o funcionário se sinta motivado e com a sensação de ter feito o seu melhor, é preciso que a mudança inicie pela organização, afinal o engajamento não depende somente dos empregados. A empresa, muitas vezes com uma cultura imposta há anos, precisa realizar modificações para o sucesso acontecer. No entanto, ao invés disso, muitas vezes as organizações cobram que a mudança venha da sua equipe. Por isso as organizações precisam mudar primeiramente sua visão de objetivos, pois seus hábitos são mais difíceis de serem modificados do que os das pessoas. As organizações necessitam de tempo para que as mudanças possam acontecer e gerar resultados para todos que nela trabalham. Desse modo, as organizações precisam entender que a mudança deve acontecer primeiramente com ela, e é a sua postura que vai mostrar o quanto o funcionário é importante.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA E A INTERAÇÃO FACE A FACE

As vivências e relações entre os colegas de trabalho podem acarretar diversos sentimentos, sejam eles bons ou ruins. Podendo agir como mediador, o relações-públicas pode melhorar o ambiente de trabalho através da comunicação.

O relações-públicas tem a função de fazer a comunicação acontecer dentro de uma empresa, porém, é o líder que tem a autonomia de repassar decisões, ordens e engajar os funcionários. Essa relação entre líder e liderado pode acontecer por diversos canais, porém, a comunicação face a face é uma das práticas mais apreciadas pelos funcionários, devido a sua objetividade e presença.

Este capítulo está organizado em três itens. No primeiro deles, denominado “*Comunicação interna: diálogo e compartilhamento*” foi analisada a importância da comunicação, da troca de informações e interação entre os funcionários no ambiente de trabalho. Para tanto, foram necessárias as contribuições dos autores Ivone de Lourdes Oliveira (2013), Terezinha Gislene Rodrigues Alencar (2013) e Marta Terezinha Motta Campos Martins (2013).

No segundo item, “*Comunicação formal e informal: processos interacionais necessários*”, foi observada a relevância da comunicação formal e da comunicação informal no ambiente de trabalho e suas características. Para ajudar a desenvolver essa ideia, foram explanadas as abordagens de alguns autores, sendo eles, Rudimar Baldissera (2009), Ivone de Lourdes Oliveira (2013), Terezinha Gislene Rodrigues Alencar (2013) e Gustavo Gomes de Matos (2006).

Por fim, no item “*A importância da comunicação face a face no ambiente organizacional*” foi abordado o valor da comunicação face a face para uma melhor relação entre os funcionários, fazendo menção dos autores Kátia Perez (2013) e Waldyr Gutierrez Fortes (2003).

4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA: DIÁLOGO E COMPARTILHAMENTO

Vivemos em uma era em que as mudanças nos cercam e transformam os ambientes diariamente e as organizações precisam se adaptar a elas para que seu rendimento continue com eficácia. A cultura da empresa é um fator fundamental e deve ser apresentada aos funcionários para que saibam como a organização opera. A cultura organizacional apresenta

as características da empresa, mostra o que ela é, e a diferencia das demais. (GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2009).

Antigamente, cada funcionário era pago para fazer somente o seu trabalho. Não importavam as regras, a cultura da empresa e nem existiam preocupações com as relações entre líderes e liderados. Diante das diversas mudanças que já ocorreram, o funcionário espera muito mais de seu ambiente de trabalho. O salário não é o item principal de escolha, e nem os benefícios que a organização oferece. O empregado sente-se engajado quando há um bom diálogo com seus líderes, quando há chance dele se desenvolver pessoal e profissionalmente e quando ele pode, sem medo, apresentar projetos de sua própria autoria.

“A comunicação interna precisa se adaptar ao novo ethos organizacional, incorporando as características e as demandas de parcela importante dos seus públicos internos, [...]” (BUENO, 2013, p. 61). Ou seja, é importante que as organizações estejam atentas aos seus públicos. Como dito anteriormente, hoje os funcionários não veem apenas o salário como motivação, o que era comum antigamente. As empresas precisam se adequar e analisar as necessidades de seus empregados.

Uma pesquisa realizada pela 15Five, nos Estados Unidos, mostra que 81% das pessoas preferem trabalhar em uma empresa que valorize a comunicação aberta a uma que ofereça benefícios tais como, plano de saúde, alimentação gratuita ou mensalidades em academia. (COMUNICATO CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, não paginado).

A organização precisa compreender os seus empregados, buscar integrá-los, saber o nível de satisfação no trabalho em que eles se encontram e para isso, nada melhor que o conhecimento do profissional de Relações Públicas no ambiente interno. A comunicação interna deve ser vista como um papel estratégico dentro da empresa, pois ela promove o fluxo de informações, gera formadores de opiniões, de imagem e cria sentimentos nos funcionários. (MARCHESI, 2005).

Para Kunsch (2003, p. 159):

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.

O papel da comunicação interna é contribuir com a construção do conhecimento entre as equipes de funcionários a fim de que a organização projete, para a sociedade, um comportamento coerente e no mesmo compasso com o que desejam seus públicos estratégicos. (MARTINS, 2013, p. 197).

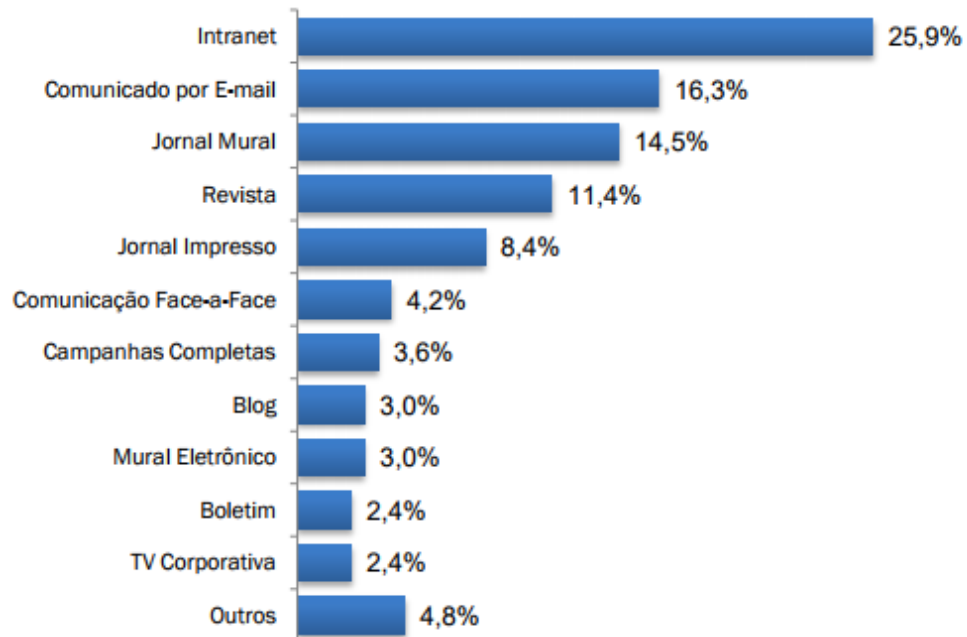
Ainda para Oliveira e Alencar (2013, p. 213), a comunicação interna é um conceito muito vasto.

Ampliamos o conceito de comunicação interna para comunicação no ambiente interno das organizações por acreditar que se trata de um processo que abrange o relacionamento dos empregados com a organização, as relações entre os diversos setores, a gestão, o contexto, as práticas discursivas e o contexto cultural, entendendo-a ainda como um processo de troca e compartilhamento de informações, de vivências e experiências abarcadas por políticas, normas, regulamentos, procedimentos e objetivos da organização.

A comunicação interna pode acontecer de diversas formas visando a motivação do funcionário e seu prazer em desenvolver as tarefas designadas no ambiente de trabalho: através de campanhas, ações para engajamento e união dos funcionários; comunicação entre líder e liderados, em que o liderado sente maior confiança por se aproximar do líder; canais de comunicação somente para o público interno através da internet.

Em uma pesquisa sobre comunicação interna, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), no ano de 2012, foram relatados os principais veículos de comunicação interna presentes nas organizações. Na oportunidade, profissionais de 179 empresas associadas à Aberje, de diversos setores da economia e classificadas entre as mil maiores organizações do Brasil participaram da pesquisa. Dos participantes, 49% ocupam posições de Diretoria (11%) e Gerência (38%) em suas organizações. Para a maioria das pessoas, os veículos digitais, como Intranet, e-mail e jornal impresso são os principais meios de comunicação interna. Segundo a pesquisa, em primeiro lugar, com 25,9%, ficou a Intranet, seguida pela comunicação por e-mail, com 16,3% e em terceiro lugar apareceu o jornal mural com 14,5% dos votos. Veículos impressos como revistas e jornais aparecem em quarto e quinto lugar, respectivamente, enquanto a comunicação face-a-face está em sexto lugar, não chegando a alcançar 5%. A seguir, a colocação das doze opções de respostas propostas pela Aberje.

Quadro 6 - Principal veículo de comunicação interna



Fonte: Aberje (2012).

Apesar de a pesquisa apresentar que a maioria dos profissionais indicam preferir o uso das tecnologias, uma organização não é composta somente pela comunicação formal, constituída pelos “processos intencionais, planejados e estruturados a partir dos objetivos, princípios e interesses da organização materializados em ações comunicacionais” (OLIVEIRA, ALENCAR, 2013, p. 214).

A comunicação informal também é muito importante para a relação entre os funcionários e nem sempre recebe a devida atenção das áreas de comunicação das empresas. Essa comunicação informal, que ocorre através da interação face a face, proporciona uma aproximação dinâmica, expressiva e clara que terá resultados muito relevantes para a motivação das equipes.

4.2 COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL: PROCESSOS INTERACIONAIS NECESSÁRIOS

Além das tecnologias e suportes presentes para repassar informações formais, dentro de uma empresa, também é importante que haja a comunicação informal, que “considera as manifestações espontâneas que ocorrem independentemente da estrutura formal” (OLIVEIRA, ALENCAR, 2013, p. 214). A comunicação formal é aquela transmitida pelos meios de comunicação estabelecidos pela empresa, como reuniões, formulários, e-mails, etc.

Já a comunicação informal é aquela em que ocorre a manifestação dos empregados no dia a dia de execução de suas tarefas.

Segundo Matos (2006), a comunicação formal é normativa, objetiva, precisa e clara. Já a comunicação informal é livre, subjetiva, imprecisa, obscura e prolixa, conforme sintetizado no quadro a seguir:

Quadro 7 - Comunicação formal e comunicação informal

Comunicação formal	Comunicação informal
<ul style="list-style-type: none"> -Normativa: restrita a certo campo -Objetiva: esclarece pontos em relação ao objetivo do grupo de trabalho -Precisa: os termos expressam mensagens seguras para a realização do objetivo ou tarefa do grupo -Clara: mensagens bem definidas sobre aspectos técnicos, específicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Livre: de uso universal -Subjetiva: revela aspectos de experiência individual -Imprecisa: depende das pessoas que a utilizam, e não esclarece muito sobre os objetivos -Obscura: nem sempre expressa fielmente o que se esperava -Prolixa: comporta mensagens além das necessárias

Fonte: Adaptado Gustavo Gomes de Matos (2006, p. 90-91).

Podemos analisar que enquanto a comunicação formal é mais rígida e permite um tempo para que se possa pensar no que será dito, a comunicação informal é direta e pode apresentar mais informações do que realmente se esperava.

Brum (2010) aponta que a comunicação informal surge quando há ausência da comunicação formal, ela está presente nas organizações como ruídos. Para ela, isso acontecerá se a comunicação formal não se mostrar presente, e então, os funcionários irão procurar informações sobre o que desejam em outras fontes que sejam informais. “É nesse momento que acontece a entropia da informação, quando, por falta de uma versão oficial, o empregado cria suas próprias verdades e as dissemina junto aos seus colegas de trabalho”. (BRUM, 2010, p. 122).

No entanto, diferentemente do que Matos e Brum indicam, avaliamos que a comunicação informal é positiva e estará sempre presente nas organizações e, até mesmo, poderá ser fortalecida pela maior intensidade da comunicação formal – afinal comunicação tende a gerar mais comunicação. Ou seja, o aspecto informal da comunicação não pode ser visto como algo a ser combatido, principalmente se almeja-se um ambiente mais participativo e compensador para os empregados.

Então, não se pode considerar que a comunicação informal é algo negativo, ao contrário. Matos (2006), através do quadro anterior classifica a comunicação formal como boa e a informal como ruim. No entanto, essa ideia de boa e de ruim está relacionada com o controle imaginado da organização sobre a comunicação. Ou seja, para compreender a

potencialidade da comunicação informal é preciso se conscientizar sobre a falácia da perda de controle. Afinal, o controle da organização sobre a comunicação nunca existiu de fato, pois sabemos que é impossível determinar o que as pessoas pensam. A comunicação informal diferencia uma organização de outra, pois nenhuma empresa possui a mesma interação. A comunicação e o relacionamento serão diferentes em cada organização e isso dependerá da cultura e do engajamento das pessoas que ali trabalham. A comunicação informal destaca ainda mais a importância do empregado, pois há troca, interação e espontaneidade. Sem ela, a organização seria apenas um ambiente monótono e com funcionários sem motivação.

Ao desconsiderar a comunicação informal, a organização nega as subjetividades e intersubjetivas existentes no ambiente interno. Todo sistema vivo – como a organização – sobrevive em virtude do embate entre ordem/desordem, contentamento/ descontentamento, aceitação/não-aceitação que conformam o espaço interno marcado por interesses divergentes. (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 215).

A comunicação informal também pode ser compreendida como constituinte da organização comunicante e da falada, de acordo com os termos apresentados por Baldissera (2009). O autor caracteriza três âmbitos da organização: comunicada, comunicante e falada. A organização comunicada são os processos formais, a comunicação autorizada. A organização comunicante se refere à comunicação quando qualquer tipo de público dialogar diretamente com a organização. Já na organização falada está a comunicação que tem a organização como referência, mas os sujeitos não estão em relação direta, eles se referem a ela em ambientes externos. Ou seja, olhar apenas para a comunicação formal de uma organização é concentrar esforços apenas no âmbito da organização comunicada, aquele planejado profissionalmente e estrategicamente pela organização. No entanto, os processos de comunicação acontecem de forma viva e ativa também nos âmbitos da organização comunicante e falada e por isso são tidos como informais.

Portanto, defende-se que a comunicação informal é importante para a troca de informações dentro de uma organização, por isso é necessário analisar sua relevância dentro do ambiente de trabalho. A comunicação informal proporciona ao empregado sentir-se ainda mais confiante, pois há uma interação espontânea, uma troca de experiências que valoriza o seu ponto de vista e estimula seu sentimento de pertencimento.

4.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO FACE A FACE

Thompson (2009) reflete sobre como o desenvolvimento dos meios de comunicação afetou os padrões tradicionais e defende que esse processo criou novas formas de interação e

de relacionamentos sociais. O autor classifica três tipos de situações interativas criados pelo uso dos meios de comunicação: *interação face a face*, *interação mediada* e *quase-interação mediada*. “A interação face a face acontece num contexto de copresença; os participantes são imediatamente presentes e partilham um mesmo sistema referencial de espaço e de tempo” (THOMPSON, 2009, p. 78). Já as situações de interação mediada diferem da comunicação face a face, pois “implicam o uso de um meio técnico (papel, fios elétricos, ondas eletromagnéticas, etc.) que possibilitam a transmissão de informação e conteúdo simbólico [...]” (THOMPSON, 2009, p. 78). A comunicação face a face tem o poder de observação dos sentimentos, tom de voz, o que fica impossível na interação mediada, pois não existe copresença física. Por isso, nessas situações de mediação, as pessoas são privadas da multiplicidade de deixas simbólicas envolvidas na comunicação face a face para a transmissão e interpretação das mensagens. Para Thompson, esse estreitamento do leque de deixas simbólicas que uma pessoa recebe da outra por meio da interação mediada significa aumentar as possibilidades de ambiguidade na comunicação.

O terceiro tipo de interação, quase-interação mediada, é aplicada pelo autor às relações sociais realizadas através da comunicação de massa, em que as formas simbólicas são produzidas para um número indefinido de potenciais receptores e o conteúdo fica disponível no espaço e no tempo. Thompson destaca o caráter monológico da quase interação mediada, o que explica a utilização do *quase* para classificar a interação: “ela não tem o grau de reciprocidade interpessoal de outras formas de interação” (THOMPSON, 2009, p. 80).

Assim, diante dessa classificação, é possível analisar como os meios de comunicação modificaram nossas formas de interação. Antigamente, a comunicação face a face era a mais utilizada por não existir nenhum outro meio. Hoje em dia, as interações acontecem através das tecnologias que ainda surgem com uma enorme velocidade. Isso acontece também nos ambientes organizacionais. Com a presença de tantos veículos digitais, as empresas buscam se adequar à modernidade, no entanto, a interação face a face por ser dialógica e orientada para outros específicos propicia uma interação mais forte.

A comunicação face a face é a preferida pelos funcionários, na maioria das organizações como será apresentado a seguir com base em pesquisas realizadas em diferentes lugares do mundo. É a preferida pelos funcionários justamente por apresentar uma maior interação e harmonia. No entanto, como citado anteriormente na pesquisa da Aberje, de 2012, a comunicação face a face encontra-se em sexto lugar entre as práticas mais adotadas pelas áreas de comunicação, atrás da intranet, comunicação por e-mail, jornal mural, revista e jornal

impresso. Atualmente, a tecnologia ganhou espaço e, ao invés do toque, do olho no olho, passamos a nos comunicar quase que exclusivamente pelos canais na internet.

Mas engana-se quem pensa que uma empresa moderna é aquela que apresenta as melhores tecnologias para os seus funcionários poderem exercer suas atividades. Se a organização contar com ótimas ferramentas, mas não possuir o mínimo, que é a comunicação face a face, o funcionário não estará motivado para desenvolver seu papel dentro do ambiente de trabalho.

Muitas organizações investem valores altos em modernos canais internos como forma de tentar melhorar a comunicação, porém, muitas vezes, o retorno não aparece. Nota-se então que o que realmente precisava era de diálogo, troca de informações e interação entre empresa e funcionário. (MATOS, 2006).

O salário não é o item motivacional exclusivo nas empresas e, conseqüentemente, não é ele o responsável pelas demissões ou pelo espírito alegre dos funcionários. A maioria das pessoas prefere trabalhar em um lugar em que se orgulhem: “[...] uma interpretação errônea entre os gerentes é a de que os funcionários só irão pedir aumentos e promoções, quando, de fato, o que o funcionário realmente quer é validação e respeito”. (HERRIN, 2007, p. 88). Um dos fatores para que essa relação positiva seja construída é a comunicação face a face, que aproxima o funcionário do líder e da organização. A comunicação face a face, além de fazer com que os líderes conheçam melhor seus funcionários, mostra o verdadeiro sentido de pertencimento, de exemplo, gerando resultados saudáveis para ambos.

Preferir a comunicação oral para a troca ou discussão de opiniões e conceitos, com vistas à solução de problemas, a harmonia e ao consenso, não elimina os outros veículos, massivos ou dirigidos, apenas facilita o contato direto, decisivo para os esforços de Relações Públicas, ao fornecer uma informação, recepcionar a resposta imediatamente e por permitir a réplica. (FORTES, 2003, p. 285).

Uma comunicação face a face tem o poder de observar a fala, o olhar, a forma de se portar. A observação também é um forte aliado que no e-mail ou no informativo impresso, por exemplo, não é perceptível. Além de estreitar laços, a comunicação oral analisa os detalhes mais profundos, o que só é possível em tempo real.

Em 2010, Lee ChengEan realizou uma pesquisa⁴ em cinco organizações da Malásia com o objetivo de estudar a comunicação face a face. Para uma melhor análise, ela entrevistou gerentes de pequenas e médias empresas.

⁴A pesquisa de Lee ChengEan está disponível como artigo e pode ser acessada em <http://www.ucsiuniversity.edu.my/cervie/pdf/ijasa/paperVIN2IT1.pdf>, mas como o documento está em inglês, foram utilizadas as citações no artigo de Katia Perez, Organicom.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o canal de comunicação preferido pelos funcionários, a maioria deles citou a comunicação face a face, devido a vantagens como: respostas diretas, comunicação de duas vias, múltiplas informações simbólicas, além de boa para construir relacionamentos e colaboração em projetos (EAN, 2010, p. 45 apud PEREZ, 2013, p. 99).

A pesquisa relatou a preferência pela comunicação face a face para troca de informações dentro das organizações e as vantagens que ela traz para os líderes e liderados. Além de aproximar as pessoas, a comunicação face a face mostra as emoções por trás de cada pessoa e faz com que o líder possa observar e analisar quais os talentos de determinado funcionário, quais seus objetivos e perspectivas na função que desempenha ou almeja. A observação que somente a comunicação face a face é capaz de proporcionar faz com que o líder perceba que cada funcionário é diferente e assim, cada um merece seu valor.

No ano de 2006, as pesquisadoras Zinta Byrne e Elaine LeMay realizaram um estudo⁵ nos Estados Unidos para analisar o contentamento dos funcionários diante das ferramentas de comunicação utilizadas pelas empresas em que trabalhavam. Com o estudo, as pesquisadoras formaram três grupos com os formatos de comunicação encontrados, os ricos, moderados e enxutos. (PEREZ, 2013).

Também de acordo com a pesquisa, a comunicação face a face é pertencente ao grupo da comunicação rica, pois com ela é possível observar muitos aspectos que não são possíveis na comunicação escrita, por exemplo, como a linguagem corporal, expressões faciais e tons de voz. (BYRNE; LEMAY, 2006, p. 154 apud PEREZ, 2013, p. 100).

Para Zinta Byrne e Elaine LeMay (2006, p. 160), os meios de comunicação ricos nas organizações, e que permitem uma interação entre os participantes, são: reunião entre chefe e subordinado, conversas ao telefone e reuniões de departamento. Já os meios de comunicação menos ricos, e que não possibilitam interações, foram considerados: newsletter, mensagens escritas, reuniões gerais de escritório/fábrica e reuniões gerais trimestrais da companhia.

Com o estudo, podemos observar que o funcionário prefere um contato presencial com o líder para a troca de informações e mensagens. O relacionamento baseado no diálogo é o mais satisfatório para os empregados, podendo ser feito até mesmo pelo telefone, pois assim há interação entre líder e liderado.

Mas para que haja um bom relacionamento, antes de tudo é necessário abrir-se para o diálogo. Como salienta Martins (2013, p. 198):

O diálogo é uma estratégia para se percorrer uma trajetória fértil, tanto para os negócios, como para os relacionamentos públicos. [...] O contato direto é dos mais

⁵A pesquisa original de Zinta Byrne e Elaine LeMay está disponível em http://www.jstor.org/stable/25092963?seq=1#page_scan_tab_contents, porém, como está escrita em inglês, foi acessada pelo artigo de Katia Perez, Organicom.

relevantes pontos a serem absorvidos para que a comunicação ocorra de modo eficaz, particularmente por meio do contato face a face.

A comunicação face a face ajuda na inclusão dos funcionários, tornando-os mais encorajados e seguros, além de quebrar a barreira que muitos possuem entre líder/liderados. A comunicação face a face também proporciona o equilíbrio do ambiente, fazendo com que todos alcancem bons resultados. Porém, para a maioria das organizações, a comunicação face a face não é considerada tão essencial como realmente é, mas, para o diálogo de mão dupla acontecer é preciso confiança, e isso só será possível através dela.

A comunicação face a face pode trazer harmonia e segurança dentro de uma organização e ser facilitada em determinados ambientes da empresa. Existem muitos ambientes que trazem significados para os funcionários. Além do conteúdo da mensagem falada, esses ambientes que apresentam algum significado também podem ajudar a criar e manter um relacionamento com os funcionários.

Os ambientes dentro das organizações representam muito para os empregados, principalmente aqueles em que estão reunidos e há uma comunicação informal. “Dentro das organizações, as áreas para o cafezinho, os refeitórios, as salas de reunião são pontos de encontro para interações. Esses locais, por si só, têm um significado para os funcionários.” (PEREZ, 2013, p. 96). Porém, as empresas não aproveitam esses espaços em que os funcionários se sentem mais à vontade para estreitar laços.

Esses pequenos detalhes, que na maioria das vezes passam despercebidos, são imprescindíveis para que o trabalho seja satisfatório e o resultado seja de sucesso dentro de uma organização. Os líderes e liderados devem trabalhar juntos e repassar as informações que se referem à empresa para uma maior interação e coerência nas ações. Isso sempre terá um maior resultado se feito através da comunicação face a face, pois ela é direta e permite a interação.

Diante da relação face a face, também é imprescindível destacar o diálogo entre líderes e liderados, que deve ser claro e transparente. O líder deve transmitir confiança para sua equipe, assim, a interação dentro da organização será forte. Uma relação estável entre líderes e liderados, com uma comunicação aberta e presente deixa os empregados mais confiantes e satisfeitos.

5 COMUNICAÇÃO LÍDER E EQUIPE

O relacionamento entre líderes e liderados está se tornando cada vez mais crucial para o bom andamento das atividades de cada empregado e para o sucesso das organizações como um todo. O líder é peça fundamental tanto no engajamento dos funcionários quanto no sucesso de uma organização e investir na preparação desses profissionais mostra que a empresa realmente se importa com os seus ganhos e com o bem-estar de seus empregados.

A importância de um diálogo claro e de um bom relacionamento entre líderes e liderados é o que será discutido a seguir.

No item “*Liderança e a necessidades da comunicação*”, foi explanado o significado desses profissionais que estão presente em todas as organizações, demonstrando quão importante é sua atividade. Para tanto, foram utilizados os conceitos de Analisa de Medeiros Brum (2010), Chirs Clarke-Epstein (2003), entre outros.

No item seguinte, “*Relação líder e liderado e os desafios geracionais*” foi abordada a necessidade de uma relação saudável entre funcionários e seus líderes, independente de suas gerações, para que o ambiente de trabalho seja produtivo e harmonioso, gerando engajamento para quem esteja inserido nele. Para abordar o assunto, recorreu-se principalmente aos trabalhos de Antonio Carlos Gil (2001), Matheus Hoffmann Jordão (2016) e Francisco Gomes de Matos (1976).

5.1 LIDERANÇA E A NECESSIDADE DA COMUNICAÇÃO

Dentro das organizações, os líderes são vistos como parceiros da comunicação, corresponsáveis. São considerados também, ou deveriam ser considerados, exemplos a serem seguidos e, por isso, devem sempre estar presentes, atuando com o público interno.

Ao contratar um líder, a empresa espera que ele conheça e repasse aos funcionários o conjunto de missão, visão e valores da empresa, para que assim, líder e liderados possam trabalhar juntos para atingirem o mesmo objetivo. Com sua autonomia e poder para transmitir informações dentro da empresa, as organizações esperam que os líderes possam se relacionar de forma direta com os empregados. Além disso, no contexto, são eles que deveriam conhecer os funcionários com quem trabalham.

Se engana o profissional que pensa que liderar é apenas mandar que os funcionários cumpram determinadas tarefas. O conceito de líder é bem mais amplo e significativo que isso. Brum (2010, p. 128) ressalta que, “[...] mais difícil que ser carismático, é servir de inspiração.

Obviamente, uma pessoa carismática tende a ser inspiradora. Mas essa qualidade, se isolada, não é suficiente.” Também de acordo com Brum (2010), o gestor para ser considerado líder deve ser respeitado.

Mas para que um líder realize bem o seu trabalho em uma organização ele precisa saber qual o seu papel. Para Fournies (1992, p. 11), existem três fatos que ajudam a gerenciar com eficácia. São eles: “fato nº 1 – Gerenciar é conseguir que as coisas sejam feitas através dos outros; fato nº 2 – O gerente necessita mais de seus subordinados do que eles do gerente; fato nº 3 – O gerente é pago pelo que os seus subordinados fazem, não pelo que o gerente faz”.

Na organização, o líder é visto como exemplo, é aquele que colabora para que os demais funcionários possam alcançar seus objetivos. Ele deve ser sinônimo de ajuda e saber lidar com as suas emoções e a dos seus liderados.

Liderança diz respeito a mais que um conjunto de habilidades. A liderança real é uma combinação de habilidades bem afinadas, combinadas com um espírito aberto e afável. O que você sente no papel de líder sempre influenciará suas ações como líder. As pessoas que acreditam que liderança é seu direito, que acreditam que seu título exige o respeito dos outros, ou que acreditam que líderes devem ter sempre a última palavra, têm emoções acerca da liderança que constantemente perturbam sua eficiência profissional. (CLARKE-EPSTEIN, 2003, p. 33).

Ainda segundo Clarke-Epstein (2003, p. 31), “liderança pode significar ensino, treinamento, distribuição de tarefas, incentivo, aconselhamento, orientação, correção, proteção, explicações e observação”. Ou seja, o líder de uma organização é escolhido para fazer com que as atividades aconteçam de forma objetiva e em sintonia. Ele é o responsável por manter sua equipe unida, confiante e acima de tudo, motivada. Porém, ele só conseguirá isso se for respeitoso, receptivo e carismático.

A pesquisa realizada pela Forbes e publicada na Revista Exame em 2016, destaca algumas características essenciais do líder.

De acordo com a pesquisa "Empresa dos Sonhos dos Jovens" de 2014, realizada pelas consultorias Cia de Talentos e Nextview People, para os mais novos, um bom líder precisa, antes de tudo, ter iniciativa. Essa foi a característica essencial citada por 94% dos entrevistados. Em seguida, aparecem a capacidade de inspirar e motivar pessoas (apontada por 89%), ter conhecimento sobre a área em que atua (84%), saber trabalhar em equipe (84%), ter coerência entre fala e ação (83%) e saber desenvolver pessoas (78%). Para o estudo, foram ouvidos mais de 50 mil jovens com idade entre 17 e 26 anos. Entre eles, 54% dizem que admiram algum líder. No ano passado, esse percentual havia sido de 46%”. (MELO, 2016, não paginado).

A maioria dos entrevistados considera um bom líder aquele que tem iniciativa. E essa iniciativa pode surgir de diversas maneiras, como criando um ambiente saudável em que todos se relacionem da melhor maneira possível, fazendo com que o diálogo se torne rotina na

empresa e, assim, fazendo com que o nível de comprometimento aumente entre os funcionários. A iniciativa nada mais é do que mostrar-se disposto, dar início às tarefas que lhes foram designadas, tentar mudar o que pode melhorar.

Porém, para que haja sintonia na relação, é preciso que tanto líder quanto liderado se mostrem abertos para mudanças no relacionamento. A comunicação deve partir de ambos, pois se somente um quiser que o relacionamento aconteça de forma saudável, a busca pela harmonia será em vão.

5.2 RELAÇÃO LÍDER E LIDERADO E OS DESAFIOS GERACIONAIS

Os líderes devem aproveitar todas as oportunidades possíveis para aumentar a confiança com seus liderados, afinal, confiança não é algo tão fácil de ser construído, ainda mais entre níveis de autoridades diferentes. Apesar de ter um bom relacionamento com sua equipe, conhecer cada liderado, ter planejamento e seguir seu cronograma de tarefas rigorosamente, qualquer líder só será um bom líder se construir um ambiente participativo com uma equipe na qual todos queiram e gostem de se expressar, de mostrar seus projetos e não ter receio disso.

“Qualquer que seja a força e a competência de um líder, ele só consegue formar uma verdadeira equipe quando pratica uma espécie de gerenciamento participativo.” (CHABREUIL, P.; CHABREUIL, F., 1999, p. 165). O líder deve mostrar-se aberto para conversas, troca de informações e ideias. Realizar reuniões para tratar dos temas da organização e abrir espaço para que os funcionários questionem e se posicionem sobre o assunto. Deixar claro quais os objetivos que a empresa deseja atingir, afinal, ela precisa dos empregados para alcançá-los.

Um líder também deve questionar seus liderados para saber o que eles realmente esperam e desejam daquela organização: salário, benefícios, estabilidade no emprego, reconhecimento, realização pessoal, segurança, etc. (SOUZA, 2010). Deve construir uma cultura que valorize a comunicação dentro da organização. Fazer com que a conversa e troca de ideias seja algo realizado de maneira espontânea.

Para engajar os liderados, Souza (2010) destaca que o líder pode usufruir de ferramentas e canais fáceis de serem utilizados, como cumprimentar pessoalmente o empregado quando sua tarefa foi bem realizada e reconhecer atividades bem sucedidas publicamente.

Para Dessler (1997, p. 54), existem cinco métodos que os líderes devem seguir para que o diálogo de mão dupla seja a chave para o comprometimento. São eles:

1- Usar diálogo de mão dupla aberta para ajudar a formar confiança. 2- Instituir procedimentos que garantam o tratamento justo de todos os funcionários em todas as queixas e questões disciplinares; garantir que os procedimentos sejam fáceis de usar e sejam apoiados pela administração de cúpula; garantir que os funcionários sejam estimulados a usar os procedimentos quando necessários. 3- Fazer auditoria de seus procedimentos disciplinares. Garantir que contenham um processo de apelação e que o processo seja claramente justo. 4- Instalar canais formais, fáceis de usar, que os funcionários possam utilizar para expressar preocupações e angústias, além de obter respostas para questões que os interessem. [...]. 5- Realizar pesquisas de opiniões periódicas, [...] para auxiliar a administração de todos os níveis a identificar e resolver problemas. 6- Usar toda a oportunidade para dizer aos funcionários o que está acontecendo em sua organização [...].

Para Matos (1976, p. 213), o líder também deve seguir alguns passos para poder delegar sua equipe com eficácia, tornando o ambiente organizacional harmonioso, resultando no alcance dos objetivos da organização e dos funcionários.

Criar um ambiente de confiança, sem temores, ciúmes e rivalidades, com plena permissibilidade à tomada de responsabilidades; treinar e motivar o pessoal, qualificando-o para que gradualmente vá assumindo responsabilidades; estabelecer objetivos claros e favorecer os meios para alcançá-los; acompanhar o trabalho, sem intervenções intimidadoras, com um sistema preventivo e corretivo de controle que não iniba a iniciativa do delegado, antes ofereça maior segurança, pois reduz o nível de erro; estabelecer um perfeito sistema de comunicação, pois só com funcionários bem informados, pode haver participação e colaboração.

O líder possui a aprovação dos gestores da empresa, tem autonomia e o poder para transformá-la. Ele deve realizar ações que afetem positivamente a comunicação com os funcionários. Com uma visão certa sobre a organização e seu posicionamento no mercado, ele pode criar vínculos fortes com o público interno.

Porém, essas ações devem ser realizadas de acordo com as características de seus funcionários. O pensamento e atitudes das gerações são diferentes, e cabe ao líder torná-las complementares dentro de uma equipe e não divergentes. Nesse sentido, o psicólogo Douglas McGregor (apud GIL, 2001) instituiu a Teoria X e a Teoria Y indicando estilos de liderança. “[...] Os adeptos da primeira teoria supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa [...]”. (GIL, 2001, p. 206). Já os pertencentes da Teoria Y “consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados”. (GIL, 2001, p. 206,).

Segundo MATOS (1976, p. 60), a Teoria X “no que se relaciona a pessoal, deve-se cuidar em dirigir seus esforços, motivá-lo, controlá-lo e modificar seus comportamentos de

modo a ajustá-lo às necessidades da organização”. Já na Teoria Y, “as pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da organização. Elas se tornam assim em resultado de suas experiências nas organizações”. (MATOS, 1976, p. 61).

O quadro a seguir mostra o perfil do líder X e o perfil do líder Y:

Quadro 8 - Perfil do líder conforme Teoria X e Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
O gerente admite que:	O gerente admite que:
Se não controla diretamente, a equipe não produz;	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;	De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;	Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir reuniões;
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;	Seus empregados são capazes de se autocontrolarem;
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Antonio Carlos Gil (2001, p. 7).

Assim como o líder, os funcionários de cada geração também são diferentes, cada qual possui suas características e habilidades. Portanto, o líder precisa estar ciente disso e saber aproveitá-las, de modo que não beneficie somente a empresa, mas também o funcionário.

Atualmente, segundo Jordão (2016), o mercado de trabalho contempla quatro gerações, sendo Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z. A Geração Alfa⁶ ainda está em fase de crescimento.

Os Baby Boomers surgiram após a Segunda Guerra Mundial e o termo em inglês “Baby Boomers” em português pode ser traduzido como “explosão de bebês”. A Geração X nasceu no início de 1960 até o ano de 1982. Já a Geração Y contempla os nascidos até 1990, com o início da tecnologia. As pessoas da geração seguinte, Geração Z, são aquelas que nasceram de 1992 a 2010, auge do surgimento de aparelhos tecnológicos. E a última geração, Geração Alfa, são as crianças que nasceram depois do ano de 2010 e já acompanham e sabem tudo sobre as mídias digitais e aparelhos modernos do século 21. (JORDÃO, 2016).

Dessas gerações, aqueles indivíduos com idade suficiente para estar no ambiente de trabalho possuem suas características geracionais próprias e isso muitas vezes coloca líderes despreparados em situações de conflito. Ao lidar com mais de uma geração trabalhando em conjunto, é preciso analisar como funcionam, e suas principais características, para que

⁶Pode também ser denominada de Millenium ou Alpha Generation.

nenhuma geração seja desvalorizada ou não compreendida pela organização, principalmente pelos seus líderes. Para entendermos mais como atuam no mercado de trabalho, verificaremos suas características profissionais, exceto, é claro, a geração Alfa, que ainda não está inserida no mercado, por serem crianças.

Quadro 9 - Gerações no mercado de trabalho

Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com a qualidade de vida, o inconformismo, a busca de autonomia e a lealdade a si mesmo e com a organização; - Geração viciada em trabalho, que valoriza o status e o crescimento profissional; - Formam alianças para atingirem seus objetivos; - Responsáveis pelo estilo de vida que se tem hoje: de conquistas materiais, como casa, carro e acesso ao entretenimento; - Funcionários fiéis às organizações em que trabalham, criam vínculos com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enxergam o emprego como algo instável. - Não são tão fiéis a organizações. Trabalham com entusiasmo quando possuem foco definido. - Contrários ou indiferentes a autoridade; - Prioriza as variedades, o trabalho em equipe, o seu aprimoramento no trabalho, e de novos conhecimentos; - Optam pela estabilidade econômica. - Dedicam bastante tempo em uma mesma organização, garantindo a sua segurança; 	<ul style="list-style-type: none"> - Querem cada vez mais simplificar o processo e acelerar as respostas; - Respeito com o consumidor é um valor importante para essa geração; - É ambiciosa, quer crescer e se esforça para se destacar no mercado; - Se esforça para sempre entregar o melhor trabalho; - Na maioria das vezes, não se importa de trabalhar em casa; - Estão sempre conectados e usam as redes sociais para se relacionar na vida profissional; - Trabalham pelo que acreditam. 	<ul style="list-style-type: none"> - São profissionais multitarefas. Sabem fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo, porém, não possuem foco; - Geração que está sempre em busca de novidades; - Profissionais dessa geração tem grande rotatividade, pois não pensam em passar a vida inteira em uma mesma empresa; - Gosta que o valorizem; - São menos motivados por dinheiro e benefícios, preferem sentir-se feliz no ambiente de trabalho.

Fonte: Matheus Hoffmann Jordão (2016).

Como podemos perceber através do quadro anterior, há uma diferença entre as gerações, principalmente entre a primeira e a última delas. As pessoas eram mais “viciadas” em trabalho, perdendo seu tempo livre, como finais de semana e feriados com atividades das organizações em que atuavam. As gerações mais antigas também tinham medo da novidade e, com isso, passavam sua vida inteira somente em uma empresa. Com o passar dos anos, o modo de pensar em relação ao trabalho mudou. Hoje, as pessoas querem se sentir valorizadas e procuram novas experiências, a maioria almeja ficar no máximo cinco anos em uma mesma organização. O que importa atualmente não é mais a lealdade e o salário, mas sim, o quanto elas se sentem felizes no ambiente e trabalho.

Seja Baby Boomers, X, Y, Z, e até mesmo Alfa daqui alguns anos, líderes e liderados de quaisquer gerações que almejam um ambiente de trabalho em que possam se relacionar bem uns com os outros devem trabalhar em conjunto diante das diferenças de cada geração. O

líder deve saber se relacionar com cada uma delas e, com isso, saber quais seus objetivos, pois cada uma das gerações almeja oportunidades diferentes. Tratar todas as pessoas de forma padrão, como se todas pensassem e agissem da mesma maneira não é a forma mais correta quando se espera um bom relacionamento entre os funcionários. Cada geração se sentirá motivada se for entendida e correspondida, primeiramente pelo seu líder e depois pela organização.

Compreender mais sobre a importância da comunicação entre líderes e liderados, assim como o valor do líder e do funcionário na realização das tarefas da organização ainda é um desafio para muitas organizações. Porém, um bom relacionamento, pautado na conversa franca cara a cara, é um dos principais fatores que pode estabelecer relação para que ambos se sintam felizes em seus locais de trabalho e possam exercer suas funções com confiança.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta monografia, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel de Relações Públicas, se baseia na abordagem exploratória e qualitativa de pesquisa, ou seja, desenvolve o levantamento de dados sobre o relacionamento entre líderes e liderados e a motivação organizacional, buscando compreender o fenômeno e suas relações com o contexto.

Os procedimentos metodológicos, orientados para o alcance do objetivo geral estabelecido – *analisar a importância da comunicação face a face entre líderes e liderados e sua relação com a motivação organizacional* – incluíram, como primeiro passo, a pesquisa bibliográfica para construir a base teórica. Autores que abordavam o tema e o foco da pesquisa foram selecionados para que se pudesse desenvolver uma melhor reflexão do assunto, conforme buscou-se apresentar nos capítulos anteriores. A pesquisa bibliográfica é um “[...] conjunto de procedimentos pra identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados [...]”. (DUARTE, BARROS, 2014, p. 54).

Para a busca de dados sobre a realidade que se pretende analisar foram realizadas entrevistas em profundidade em que, através de uma conversa informal, foi possível ouvir tanto líderes como liderados sobre como é a comunicação entre esses profissionais. De 17 a 19 de outubro de 2017 foram realizadas entrevistas em profundidade com onze informantes, entre líderes (com cargos de liderança intermediária em suas organizações) e liderados de quatro empresas dos municípios de Antônio Prado e Flores da Cunha, ambos da região da Serra Gaúcha (RS). As organizações se classificam como sendo de porte pequeno e grande, dos segmentos alimentício e de serviços. Como o anonimato foi garantido (conforme termos de autorização assinados por todos os participantes)⁷, as empresas aqui foram denominadas Rosa, Azul, Branco e Preto. As entrevistas ocorreram com seis líderes, denominados A, B, C, D, E e F, e cinco liderados designados 1, 2, 3, 4 e 5, totalizando aproximadamente oito horas de conversas transcritas integralmente (disponíveis no CD anexo).

Na empresa Rosa, foram entrevistados o líder A e os liderados 1 e 2. Na empresa Azul, foram entrevistados o líder B e o liderado 3. Já na empresa Branco, foram entrevistados o líder C e os liderados 4 e 5. E, na empresa Preta, foram entrevistados os líderes D, E e F, porém, o líder F também é funcionário do líder E, ou seja, embora ele esteja identificado como líder, é também um liderado.

⁷ Os termos foram assinados e estão em posse da pesquisadora para garantir o anonimato dos profissionais.

Foi escolhida a entrevista em profundidade, pois esse é um método que possibilita explorar os comportamentos, hábitos e analisar de perto os perfis dos entrevistados, devido ao fato da aproximação entre entrevistador e entrevistado, não tendo um tempo limite para perguntas e respostas e podendo analisar os gestos e a veracidade nas respostas. “Neste percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas.” (DUARTE, BARROS, 2014, p. 63).

O conjunto de profissionais entrevistados constitui uma amostra não probabilística, com seleção intencional pela pesquisadora, a fim de reunir fontes com experiência no ambiente de trabalho e capazes de fornecer informações confiáveis e relevantes para os objetivos desta pesquisa. As entrevistas foram realizadas em locais de preferência dos entrevistados e no próprio ambiente de trabalho, sendo individualmente (com exceção de três fontes de uma mesma empresa onde a entrevista foi coletiva, conforme será detalhado a seguir)

As entrevistas do tipo semiabertas aconteceram conforme roteiro de questões semiestruturadas (roteiro para líderes e liderados disponíveis no Apêndice A e Apêndice B, respectivamente), com perguntas que faziam referência ao convívio entre líderes e liderados, relação no dia a dia e como era realizada a comunicação entre ambos. Também foi questionada a relação dos funcionários com a empresa, existência de programas de recompensas e bonificações e quão motivados os funcionários se sentiam no ambiente de trabalho ou simplesmente em exercer suas atividades diariamente.

Portanto, através das entrevistas em profundidade foi possível coletar dados primários relevantes ao tema delimitado. Uma vez coletados, esses dados reunidos foram descritos. Assim, por meio da análise descritiva, buscou-se fazer relações com o referencial teórico pesquisado e, dessa forma, responder aos objetivos traçados para a Monografia. É justamente a análise o que se apresenta no próximo capítulo.

7 RELACIONAMENTO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS: MODELOS DE GESTÃO QUE INFLUENCIAM NA COMUNICAÇÃO

A partir do objetivo geral “*Analisar a importância da comunicação face a face entre líderes e liderados e sua relação com a motivação organizacional*” e em conjunto com a teoria abordada nos capítulos anteriores será apresentada, a seguir, a análise do material coletado por meio das entrevistas em profundidade.

Nas entrevistas realizadas, os líderes e liderados puderam relatar seu ponto de vista em relação à motivação, destacando as ações tanto pela empresa em que atuam, como bonificações e comemorações, e também as posturas de seus líderes. Os entrevistados puderam expor detalhadamente, exemplificando algumas respostas, como acontece a comunicação na organização, se há um setor responsável e como é o relacionamento entre as duas classes hierárquicas dentro da empresa.

Para um melhor entendimento e abordagem, foram organizados sete itens, que funcionam como categorias analíticas, explanando as respostas dos líderes e liderados, com falas e exemplos citados nas entrevistas. Os quatro primeiros itens (*O líder e a comunicação; Área específica de comunicação; O que o líder espera; Líderes: Teoria X e Teoria Y*) exploram mais o ponto de vista da liderança; seguidos de outros (*O que o liderado espera; Comunicação face a face*) que privilegiam a visão do liderado e, por fim, o item *Contato e Constrangimentos Hierárquicos* onde abordaremos nossas impressões sobre o contato com os profissionais e as empresas.

7.1 O LÍDER E A COMUNICAÇÃO

Um ponto relevante destacado através das entrevistas foi que todos os líderes disseram saber se comunicar com sua equipe apesar de, contrariamente, indicarem uma série de dificuldades na construção do entendimento com a equipe. Outro item que chamou atenção e que será abordado aqui é o fato de todos os líderes entenderem que a comunicação dentro de uma organização é essencial.

Sobre saber se comunicar, os líderes A e B destacam que os funcionários precisam ser vistos um diferente do outro. Segundo o líder A: “*Então, isso é muito difícil né, porque a gente sabe que cada um recebe a informação de maneira diferente né. Eu sempre procuro me colocar no lugar do outro né na hora de transmitir a mensagem, porque muitas vezes, a informação ela é a mesma e a gente sabe que cada um recebe de maneira diferente e a gente*

tem que se comunicar de maneira diferente. Então, eu acredito que eu consiga me comunicar bem, mas acontece de algumas vezes, a pessoa não entender a mensagem que eu estou passando. Não digo com frequência, mas acontece às vezes acontece”.

Já o líder B destaca: *“Olha, considero que sim, [me comunico bem], entre os profissionais sim. Até porque eu sou da máxima de que eu sou responsável por aquilo que eu digo não pelo que os outros entendem e eu tenho uma forma um pouco diferente de me comunicar, porque cada pessoa aqui dentro é diferente, assim como qualquer pessoa numa empresa é diferente, então, a gente desde pequeno aprende aquela máxima ‘faça aos outros o que gostaria que fizessem contigo’, isso é mentira, porque se cada uma das pessoas é diferente, faça ao outro o que o outro gostaria que fizesse”.*

Podemos perceber através dos relatos dos dois líderes, respectivamente A e B, que eles acreditam se comunicar bem, pois sabem que cada liderado é diferente de outro e dizem considerar esse fator na hora de passar as informações. Porém, esses líderes acreditam que, quando a comunicação não tem sucesso, é porque o liderado não entendeu. Ou seja, há uma tendência em apontar o problema da comunicação como não sendo dele, mas sim do liderado que não entende.

Os líderes D e E também relataram ser de fundamental importância ver os funcionários como pessoas diferentes, que pensam e agem diferentemente uns dos outros. *“Hoje, quando você trabalha com comunicação com o funcionário, não é só a forma como você passou a informação pra ele, mas também você tem que entender a forma como ele entendeu o que você passou, pra que no dia a dia, o sucesso né, da operação seja eficaz”*, disse o líder E.

Apesar de todos os líderes responderem saber se comunicar com a equipe e achar fundamental a maneira como são repassadas as informações, nenhum deles relatou ter feito cursos e treinamentos para isso. Apenas dois profissionais relataram que a empresa oferece, se eles acharem necessário. Como exemplo, podemos citar o líder B, que relata: *“Assim ó, sempre foi aberto por parte dos proprietários da empresa Azul que se fizer necessário não tem problema nenhum com isso... Então, sim, se precisa sim, quando é possível se aperfeiçoar sim”.*

Para se comunicar com os liderados, a maioria dos líderes disse que a comunicação informal é a mais utilizada, pois o contato físico é grande devido as empresas apresentarem um ambiente de trabalho pequeno, por exemplo, ou pela grande facilidade em poder conversar com os funcionários durante o expediente, como é o caso do líder E. *“O contato ele é direto,*

como você trabalha em uma área grande, são vários andares, você tem pessoas em todos os andares, você circula em todos os andares, então o teu contato é direto, é constante”.

Sobre a importância da comunicação, todos explanaram que para um trabalho ser bem realizado, é necessário comunicação. Os líderes disseram também que é essencial a comunicação em todos os setores da empresa. *“Eu vejo ela de suma importância porque quanto tu fala de comunicação, tu fala no se relacionar com as pessoas, com os teus públicos de interesse. Eu vejo como fundamental os setores de comunicação dentro da empresa, sejam eles pra atuar dentro da comunicação interna, como comunicação externa da empresa”*, observou o líder A.

Para o líder E: *“Comunicação entre todos os setores aqui da empresa é muito boa, acho que é um dos motivos que dá sempre certo a maioria das coisas. A comunicação é importante aqui pra nós”*.

Se a prática é a mesma que a teoria, os liderados devem se sentir especiais, pois essa comunicação diferenciada não acontece em todas as empresas. É gratificante para um estudante da área de comunicação perceber que os líderes pensam na importância da comunicação diferenciada e como ela pode afetar seus funcionários se for repassada da mesma maneira para todos. Afinal, como foi apresentado anteriormente, cada geração, seja Baby Boomers, X, Y e Z, tem um modo de agir e, conseqüentemente, de pensar. Com isso, cada um, dentro de suas vivências irá processar a informação como achar mais viável e correta, podendo ocasionar problemas não só para o seu trabalho, mas para todo o processo dentro da organização. Se o líder pensar em cada funcionário, como eles refletem e processam a informação, é essencial para que o resultado seja eficaz a curto, médio e longo prazo.

Como vimos, ente os entrevistados há o fator positivo dos líderes perceberem a importância da comunicação e que ela deve ser personalizada com a equipe. No entanto, eles ainda precisam ser trabalhados para se responsabilizar pelo entendimento e não simplesmente apontar o problema do que o outro vai entender como algo que não é responsabilidade deles.

7.2 ÁREA ESPECÍFICA DE COMUNICAÇÃO

Apesar das diferentes denominações, seja Marketing ou Comunicação, Marketing e Eventos, Jornalismo, apenas o liderado 4 não soube dizer se há área de comunicação na empresa em que trabalha. Os demais responderam que há uma área específica para a comunicação. Segundo eles, essa área seria responsável pela atualização de mídias sociais e contato com os diferentes públicos.

Diante disso, podemos perceber que quase todas as empresas da amostra se preocupam com a comunicação, tanto externa como internamente. Apesar de serem cidades pequenas, Antônio Prado com quase 13 mil habitantes e Flores da Cunha com quase 30 mil habitantes, apresentam empresas com profissionais e áreas específicas para o desenvolvimento de atividades de comunicação e, conseqüentemente, Relações Públicas. Esses relatos dão esperança aos muitos profissionais e acadêmicos de comunicação, pois, pela lógica, se as cidades de pequeno porte se preocupam com a comunicação organizacional, oportunidades também existem e em maior quantidade nas grandes metrópoles.

Das organizações que participaram da entrevista, a empresa Rosa, por exemplo, é a que mais possui profissionais de comunicação atuando diariamente na empresa, são quatro. Segundo o líder A, *“uma questão que eu acho bacana aqui da empresa rosa, é que hoje são quatro profissionais da área de Relações Públicas que atuam e são poucas organizações que tem isso, até muitas vezes por desconhecer a importância desse profissional e mesmo do que ele desempenha dentro de uma organização”*.

Relatos como esse, de líderes falando sobre a importância da comunicação, principalmente do relações-públicas, ainda são muito ansiados, principalmente pelos estudantes de comunicação, que esperam poder entrar no mercado e serem vistos como um profissional atuante dentro de uma organização. Porém, apesar de relatarem existir área específica para comunicação, muitos líderes disseram que a área tem contato direto apenas com seus líderes superiores. A área de comunicação não se faz muito presente na comunicação interna, com exceção da empresa Rosa. O líder C, por exemplo, relata que recebe os avisos, recados e informações somente de seu superior e repassa aos seus liderados. *“Eu só transmito o que eles passam pra mim né, hoje nós queremos que tu faça assim e eu transmito pra eles. Eu sou o intermediário deles.”*

Apesar de existir uma área de comunicação, falta um contato mais direto com os diferentes líderes das organizações, pois a área de Marketing, por exemplo, não tem a habilidade de um relações-públicas para ações com o público interno. Em nenhum momento os profissionais citaram receber informações ou instruções do setor de comunicação. Essa falta de contato com os profissionais de comunicação deixa uma lacuna importante para a atuação da área que, muitas vezes, se volta para os instrumentos formais e acaba não trabalhando com a comunicação face a face (como mostrou pesquisa da Aberje em que os principais veículos de comunicação utilizados eram intranet, e-mail e jornal mural).

7.3 O QUE O LÍDER ESPERA

Questionados sobre o que os líderes esperam de seus liderados, três deles, os líderes C, D e E responderam que seus liderados devem cumprir com as normas da empresa. Um exemplo foi o a resposta do líder D: *“Na verdade quando o funcionário entra, ele já sabe que tem uma meta pra atender, pra atingir e ele tem que se manter dentro disso, então, a gente espera que ele siga todas as regras, normas, procedimentos que eles ficam a par logo que entram na empresa. Então a gente espera que ele atenda todas essas necessidades”*.

Já o líder E respondeu: *“Produtividade e que trabalhe dentro das normas da empresa”*.

Com essas respostas, os líderes informam não esperar muito de seus funcionários, somente que eles cumpram as regras da empresa. Nesse caso, os líderes passam o entendimento de que as empresas em que atuam apresentam um modelo mecanicista (MAXIMIANO, 2000), pensando apenas na organização e nas tarefas a serem desempenhadas. Cada líder poderia ter expressado a sua opinião quanto ao seu funcionário, porém, pensaram primeiramente na opinião da empresa, deixando de lado a sua relação e o seu conhecimento sobre como são e como atuam os funcionários. Assim, é importante refletir que o líder também está submetido e muitas vezes constrangido pela estrutura da empresa, ele também está preso às normas, às metas e também tem o seu espaço de atuação limitado. Como nos exemplos anteriores, os líderes abrem mão de sua personalidade para assumir a identidade da empresa.

Principalmente nesse questionamento foi possível perceber a diferença entre as empresas em sua postura. Os funcionários da empresa Preto e Branco, por exemplo, apresentam uma postura sem personalidade, tendo os objetivos da organização como seus, diferentemente das demais empresas. Entre os líderes das outras empresas podemos notar essa variedade de postura quando perguntado o que eles esperam do trabalho e questões pessoais foram elencadas nas respostas, como podemos ver nos depoimentos dos líderes A e B.

Para o líder A: *“Bem, profissionalmente o que eu espero pra mim, eu espero continuar sendo feliz e realizada com a minha profissão, eu me sinto extremamente realizada... Espero claro né, a gente sempre almeja ser uma pessoa melhor, então almejo também buscar sempre novos conhecimentos, novas informações pra como eu disse, melhorar como pessoa. E eu acho que uma outra situação que me vem em mente agora é, dizem que na vida de nada vale aquilo que a gente conhece e sabe se a gente não puder transmitir isso pra alguém, né, então eu acho que eu levo isso pra mim também, que eu possa*

sempre, pelo pouco que eu saiba tá ajudando alguém... Então, continuar sendo feliz, buscar sempre aprimorar os conhecimentos e poder ensinar aquilo que a gente sabe”.

O líder B relatou: *“Crescimento, eu sou uma pessoa muito inquieta, eu gosto de trabalhar num lugar que me permita expandir, fazer algo novo, fazer mais e melhor. O que mais que eu espero do meu trabalho, eu espero paz no ambiente de trabalho, acho que isso é tão importante sabe, é algo que eu sempre espero, situações acontecem, nem sempre se está em paz, já aconteceram inúmeros conflitos, mais paz em ambiente de trabalho e, eu acho que são basicamente essas duas coisas né”.*

Diferentemente, os líderes D, E e F limitam suas expectativas apenas aos objetivos da empresa, apresentando um relato bastante burocrático:

O líder D: *“Que eu possa levar os resultados pra empresa”.*

O líder E disse: *“Eu sempre espero que eu consiga atingir os objetivos que é dado, né, pra mim. Que a empresa, ela sempre reconhece, mas que sempre continue reconhecendo esse trabalho. E que eu sempre consiga, não repetindo, mas enfim, atender todos os objetivos da empresa né, que eu sempre traga pra empresa o que ela espera de mim. E a confiança né, que a empresa sempre tenha, espere da gente, a responsabilidade, porque a gente tem na verdade uma missão, né”.*

“Olha, eu espero primeiro que eu faça do tipo assim, o que a empresa espera, porque eu acho que quando a gente vem pra uma empresa, a gente vem pra fazer o que a empresa precisa. Então eu espero que seja feito, que às vezes a gente não, não pode ter uma visão distorcida, achar que tá conseguindo e não tá. Ah, a gente sempre espera um futuro profissional, um crescimento, isso, ser reconhecido, sabe, acho que é algo assim”, disse o líder F.

Com isso, podemos notar mais uma vez, que os liderados D, E e F deixam de lado seus objetivos e até mesmo o que almejam e tornam seus os objetivos da empresa em que estão inseridos. Eles não expressam suas opiniões, pois antes disso, precisam pensar nas opiniões da própria empresa. Já os líderes A e B, almejam coisas pra si e não apenas para a empresa.

7.4 LÍDERES: TEORIA X E TEORIA Y

Através das entrevistas em profundidade, foi possível analisar que os líderes apresentam diferentes tipos de gestão, resultado talvez de suas experiências, idades distintas e até mesmo do modelo que a empresa em que estão inseridos apresenta. Para destacar o estilo

de liderança, no questionário semi-estruturado foi incluída uma questão com posturas que se alinhavam à Teoria X ou à Teoria Y (GIL, 2001). Assim, os líderes deveriam apontar aquelas posturas com as quais mais se identificavam (conforme reproduzido a seguir com posturas da Teoria X à esquerda e da Teoria Y à direita).

Quadro 8 – Questão 12 - Como você se identifica? Assinale...

<input type="checkbox"/> A equipe não produz se não controlada diretamente;	<input type="checkbox"/> Se estimulado, o funcionário pode ser criativo;
<input type="checkbox"/> Para ensinar os funcionários, as vezes é necessário medidas drásticas, como demissão;	<input type="checkbox"/> Os funcionários merecem confiança;
<input type="checkbox"/> Em alguns momentos, é preciso distanciar-se para ter o controle da situação;	<input type="checkbox"/> Dependendo a ocasião, os funcionários podem conduzir as reuniões;
<input type="checkbox"/> Um empurrãozinho, as vezes ajuda os funcionários a ter mais interesse;	<input type="checkbox"/> Os funcionários são capazes de se autocontrolarem;
<input type="checkbox"/> Algumas decisões devem ser tomadas sem os empregados, pelo bem deles.	<input type="checkbox"/> Os funcionários gostam de trabalhar em ambientes favoráveis;

Fonte: Antonio Carlos Gil (2001, p. 7).

Os líderes A e C assinalaram maioria de alternativas da Teoria Y, quatro no total. Com isso, podemos concluir que sua gestão é mais aberta, com nível alto de confiança nos funcionários, acreditando que eles se sentem satisfeitos no ambiente de trabalho, podendo se dedicar cada dia mais em suas tarefas. Uma fala do líder C, expondo que se o funcionário em algum momento não conseguir resolver algum problema ou atividade de maior dificuldade, ele estará disponível para ajudar exemplifica essa gestão mais aberta. *“Se ele não conseguir, com a minha ajuda, nós vamos resolver, vamos conseguir, fazer da melhor maneira possível”*.

O líder E assinalou maioria das alternativas da Teoria X, três no total. As respostas levaram-nos a conclusão de que ele é mais rígido e procura sempre estar presente, observando as atividades de seus funcionários para que eles cumpram as normas da empresa. Um exemplo foi quando questionado sobre o que ele espera de seus funcionários, obtendo a seguinte resposta: *“Na verdade quando o funcionário entra, ele já sabe que tem uma meta pra atender, pra atingir e ele tem que se manter dentro disso, então a gente espera que ele siga todas as regras, normas, procedimentos que eles ficam a par logo que entram na empresa. Então a gente espera que ele atenda todas essas necessidades”*.

Já os líderes B e D assinalaram três alternativas da Teoria X e três alternativas da teoria Y. Sendo assim, observamos que eles utilizam métodos de ambas as teorias para gerenciamento de sua equipe.

No quadro a seguir, podemos conferir quantidade de alternativas assinaladas pelos líderes nas duas teorias:

Quadro 8 – Questão 12 - Como você se identifica? Assinale...

Teoria X	Teoria Y
Sobre o líder:	Sobre o líder:
(2) Se não controla diretamente, a equipe não produz;	(4) Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
(1) Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;	(3) De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
(2) Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;	(2) Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir reuniões;
(5) A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;	(2) Seus empregados são capazes de se autocontrolarem;
(4) As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.	(5) Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.
TOTAL: 14	TOTAL: 16

Fonte: Antonio Carlos Gil (2001, p. 7).

Com as respostas assinaladas em totais bem próximos, foi possível verificar que há uma proximidade entre as diferentes posturas de liderança. Apesar da pequena diferença, a liderança Y se destaca. Isso pode mostrar que os profissionais já têm entendimento de que devem exercer o cargo de forma mais aberta e participativa, no entanto, ainda são marcados pela forma X de encarar a gestão, mais controladora e formal. Esses dados mostram bem que o momento atual é de aprendizado e transformação entre essas duas formas.

7.5 O QUE O LIDERADO ESPERA

A pergunta sobre o que os liderados esperam de seu líder ganhou diversas respostas, com muitos adjetivos diferentes. Porém, as respostas que mais se repetiram e ganharam destaque é que esperam que um líder seja comunicativo, saiba entender e se colocar no lugar dos liderados.

O liderado 1 disse que o líder precisa ser *“bem comunicativo, atencioso, acho que também empatia né, se por no lugar, ser sempre aberto, acho que é isso”*.

Já o liderado 2 respondeu que para ele, *“um líder deve ser, em primeiro lugar ele tem que ter conhecimento né, e a própria comunicação como a gente falou antes ali, né. Conhecimento do ambiente de trabalho, dos funcionários, de tudo, né”*.

O líder F que também é liderado respondeu ao questionamento dizendo: *“Eu acho que tem que se comunicar, entender né, entender porque às vezes a pessoa vem com um problema de casa, às vezes, tipo, tem que puxar, na verdade levantar né, tem que saber administrar ali, ouvir às vezes, ouvir muito”*.

O liderado 4 destacou que quando um líder necessita chamar a atenção dos membros de sua equipe por eventuais falhas nas atividades desempenhas, precisa fazer isso individualmente e não na frente de todos. *“Eu acho assim, eu pra mim líder tem que ser assim ó, tem que saber na hora de orientar, na hora de chamar atenção, mas assim ó, chamar atenção não em público, reservado, te chama lá ó, aconteceu isso e isso, mas é o que acontece ali, realmente. Eles te chamam numa sala lá e conversam contigo, ele não vem lá no meio do pátio, na frente de todo mundo.”*

O liderado 5 também expôs uma resposta diferente e relevante, pois alguns gestores diferenciam funcionários de outros. *“Um líder tem que ser certo, correto, não fazer diferença, tratar todos iguais. E aqui o que eu vejo é tratar todos iguais, todos os funcionários ter os mesmos direitos que todos.”*

Com a diversidade de respostas, mais uma vez, notamos a importância de um líder que saiba entender as necessidades de cada funcionário, com seu modo de pensar e agir, dentro de suas vivências e experiências. Os funcionários procuram ser entendidos, principalmente pelos seus líderes, que acompanham diariamente e, na maioria das vezes, de perto, suas atividades.

Foi possível perceber também que, além de ser uma das principais solicitações dos liderados, se colocar no lugar do outro também é uma das intenções dos líderes. A maioria dos entrevistados busca entender seus funcionários para repassar as informações, como citado anteriormente. Essa busca pelo entendimento do que é melhor para os membros da equipe faz parte das relações humanas, pois segundo Mumby (2010) ter cuidado com os empregados e compreender que eles possuem diferenças é uma maneira de humanização.

A busca pelo entendimento revela que tanto líder como liderado procuram a mesma harmonia dentro do ambiente de trabalho, isso pode acontecer através do modelo simétrico de mão dupla, como observa Grunig (2009). Porém, isso só será possível através da comunicação, com a troca de informações. Sem ela, a equipe não se conhece, não se aproxima e não se compreende.

Questionados sobre o que esperam do seu trabalho, três liderados, primeiramente esperam reconhecimento.

O liderado 1 espera: *“Reconhecimento, conhecimento e promoção, aí promoção, não era essa a palavra que eu queria dizer...”*

Já o liderado 2 respondeu: *“Três coisas? O que eu espero? Cada vez mais serviço, primeiramente né, mas, vou te dizer o quê... reconhecimento com certeza, né, mas isso já, sempre foi, deixaram bem claro, enfim, sempre falaram, enfim, sempre foi reconhecido,*

remuneração claro né, é importante, eu acho que a princípio é isso. Claro, sempre o aprendizado também, né”.

Com isso, podemos analisar que a remuneração é citada, mas não é o único fator motivacional em uma organização. Vemos que o que tem grande peso é a valorização e como o funcionário sente-se acolhido e pertencente à determinada empresa.

7.6 COMUNICAÇÃO FACE A FACE

A fala dos entrevistados confirmou o que afirma a teoria em relação ao contato direto ser a preferência para se comunicar tanto para líderes quanto para liderados. Seja qual for o assunto, desde recados do dia a dia, a assuntos mais relevantes, os cinco liderados responderam preferir o contato face a face para conversar com os seus líderes. Podemos perceber a importância da comunicação presencial e direta através do relato do liderado 3, que disse: *“eu prefiro ao vivo, é melhor porque te dá mais confiança né, e tu consegue trabalhar melhor. A comunicação ao vivo te dá uma base, só por e-mail acho que fica aquela coisa fria, não há aquela conexão e o trabalho não flui, fica muito distante”.*

Para o liderado 4, a melhor maneira de se comunicar também é através do contato face a face: *“o certo, o melhor é pessoalmente né. Tu resolve, tu tá ali, tu já vê né. Mas, quando mesmo não dá, a gente faz por telefone”.*

O liderado 5 também prefere o contato direto: *“Eu prefiro contato físico”*, relatou.

Em relação aos líderes, os profissionais A, B e D disseram utilizar e-mail, Skype, aplicativos e outros canais pela Internet quando se trata de recados ou assuntos coletivos. Para esses três líderes, a comunicação face a face é utilizada em casos emergenciais, reuniões ou alguns problemas e equívocos que possam surgir com a equipe ou no ambiente de trabalho. *“Tem situações que eu procuro me comunicar com a equipe através de reuniões ou de um contato mais pessoal ou através de e-mail. Então eu sempre avalio a situação. Se eu preciso me comunicar ou preciso passar uma informação que é pra toda a equipe e que eu avalio que ela pode ser por e-mail, eu encaminho por e-mail. Se não, eu procuro reunir a equipe e falar através de uma reunião, por exemplo,”* salienta o líder A.

O líder B salienta que para assuntos mais urgentes também utiliza o aplicativo WhatsApp, devido a sua agilidade. *“Uma vez por semana nós fazemos uma reunião-almoço aqui. Então, esse é um momento em que a gente coloca os assuntos mais pertinentes para o planejamento do trabalho da equipe. O que é mais urgente nós temos um grupo de WhatsApp,*

que é o que é mais ágil hoje. Uma comunicação mais simples via Skype. Mas como nosso espaço físico não é muito amplo, a gente se comunica mais facilmente entre a gente.”

O líder C relatou utilizar somente a comunicação face a face para repassar qualquer tipo de informação aos seus liderados. Ele falou: *“pessoal, sempre pessoal, no direto, cara a cara”*.

Já os líderes E e F disseram se comunicar através de aparelho celular e preferir esse meio de comunicação. *“Na verdade eu acho que o mais utilizado, eu acho que é o celular porque é uma coisa que daí você não precisa tá, tipo, junto digamos”*, articulou o líder F.

Diante das respostas, podemos analisar que a maioria dos líderes procura manter um contato direto, face a face com seus liderados, principalmente quando se trata de assuntos mais relevantes ou emergenciais, como reuniões, tomada de decisões, correção, entre outros. A escolha por essa forma de comunicação não beneficia somente o funcionário que se sentirá mais seguro e confiante no ambiente de trabalho, mas o próprio líder, que se tornará mais próximo do funcionário. A comunicação face a face é imprescindível para uma boa relação entre líderes e liderados, e é ela que na maioria das organizações permite um discurso simétrico de mão dupla. E como salienta Thompson (2009), a comunicação face a face se estabelece através da copresença, ou seja, as pessoas estão próximas, no mesmo local e ao mesmo tempo.

No caso dos líderes E e F que se comunicam somente pelo telefone celular, justamente por não precisar estar junto com o funcionário, como salientou o próprio líder, demonstra distância e frieza, prejudicando todo o ambiente de trabalho e funcionários inseridos nele. Talvez eles se sintam inseguros, não preparados. Em situações como essas, os profissionais de Relações Públicas devem estar atentos para dar instrumentos e apoio aos líderes para desenvolverem essa comunicação face a face.

7.7 CONTATO E CONSTRANGIMENTOS HIERÁRQUICOS

Neste item iremos melhor explicar o contato com cada uma das quatro empresas e seus líderes e liderados, salientando a abertura e receptividade de cada umas das organizações e seus respectivos funcionários.

Na empresa Rosa, o contato foi realizado primeiramente com o líder A, através de e-mail, que prontamente atendeu ao pedido e sentiu-se agradecido pela lembrança. O líder conversou com seus liderados para verificar quais tinha interesse em participar da entrevista,

e, assim, diante dos que se propuseram, foram escolhidos por esta pesquisadora, os liderados 1 e 2.

Na empresa Branco, o contato foi feito pessoalmente. Primeiramente com o liderado 5, que se dispôs em ajudar e indicou o líder C, que também não hesitou em participar do trabalho. Em conversa e através de um pedido feito, o líder indicou outro liderado para finalizar as entrevistas nessa empresa, então, foi procurado o liderado 4.

Na empresa Azul, o contato também foi realizado primeiramente com o líder B via e-mail, o qual prontamente atendeu ao pedido sentindo-se agradecido por poder fazer parte do trabalho acadêmico. Ficou ao meu critério escolher qual funcionário iria participar, selecionando assim, o liderado 3.

Nas três empresas, Rosa, Branco e Azul, as entrevistas foram realizadas individualmente, sem tempo estipulado pelos entrevistados. Fui muito bem recebida pelos líderes e liderados, que fizeram com que me sentisse à vontade para a realização das perguntas.

O contato com a empresa Preto foi realizado por e-mail, porém, primeiramente foi necessária a autorização do setor de Recursos Humanos da organização. Por normas da empresa, a conversa precisaria ser coletiva, porém, essa informação só foi repassada no dia da entrevista. A conversa iniciou com o líder F, que também é funcionário do líder E. Terminado seu relato, o líder E questionou: *“Ele permanece, ele pode ir? É, eu acho que se ele pode ir...”*. Com isso, o líder F e também liderado de E se retirou.

Portanto, na empresa Preto, a entrevista foi realizada coletivamente, como comentado acima, com a saída do líder F (subordinado de E) após o término de seu questionário. Querer a saída do líder F por ter muitas tarefas para cumprir pode ter sido uma das justificativas, porém, o líder E teve a oportunidade de ouvir o que seu funcionário falou sobre a relação entre ambos, e, quando o funcionário iria ouvir o que o líder teria a dizer, foi dispensado. O líder E pode até não ter pensado de má índole, mas passou a impressão de não querer que seu liderado escutasse as respostas. Com isso, o líder E nos oportunizou a perceber que a comunicação entre líder e liderado muitas vezes não é aberta e que, em algumas situações, como no caso da entrevista, o liderado não recebe informações, pois demonstrou que o líder tinha algo a esconder de seu funcionário.

Com uma comunicação mais burocrática, desde o contato com o setor de RH, até as atitudes que demonstraram não muito interesse com a pesquisa, a empresa Preto se destacou por apresentar um ambiente não muito acolhedor e uma forma de trabalho mais rígida em relação aos seus funcionários. Problemas que a área de comunicação da empresa pode ajudar

a resolver, pois se mais acadêmicos ou até mesmo pessoas em geral forem assim também recebidas, será uma grande perda para a empresa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível verificar através dos conceitos teóricos e das entrevistas realizadas que é cada vez mais imprescindível abordar em todas as organizações combinação entre motivação e comunicação. Afinal, o bom relacionamento entre líderes e liderados é um dos principais fatores de motivação para os funcionários. Diante de tantas mudanças que estamos enfrentando, as organizações esquecem ou não se dão conta que seus funcionários também mudam e, conseqüentemente, sua maneira de agir precisa mudar para alcançá-los e satisfazê-los, para que, assim, também seja alcançado o objetivo da própria empresa.

O objetivo específico *compreender como os funcionários avaliam a comunicação (ou a falta dela) que estabelecem com seus líderes e como esse relacionamento interfere em sua motivação no trabalho* buscou justamente dar voz e compreender o ponto de vista dos empregados. Apesar de nenhum dos liderados ter comentado sobre a falta de informações, é viável considerar que essa ausência de reclamação não quer dizer necessariamente que a comunicação aconteça bem e pode ter a ver com os constrangimentos das indicações dos próprios líderes e do setor de Recursos Humanos.

A partir das falas das fontes, embora digam respeito a um recorte limitado e específico da realidade, foi possível analisar quão importante é a comunicação no ambiente de trabalho, principalmente para harmonizar a relação entre líderes e liderados. A teoria revelou que somente a comunicação formal, através de e-mail, intranet, etc., não é suficiente para engajar o funcionário, pois o relacionamento entre líderes e liderados torna-se distante, afetando o engajamento e conseqüentemente o rendimento dos funcionários e a produção. A comunicação informal é essencial para que os funcionários sintam-se motivados e confiantes e através das entrevistas em profundidade foi possível analisar que a comunicação face a face é realmente a escolhida pelos liderados, que salientaram preferir esse meio de comunicação em qualquer situação. Para os funcionários, é essencial o entendimento e a compreensão, colocando-se sempre no lugar do outro, pois essa troca aberta de informações proporciona total segurança na execução das tarefas, deixando-os sem medo de errar e conseqüentemente de receber alguma crítica.

A troca de informações é vital para que as atividades tenham continuidade de forma assertiva dentro de uma organização. Um líder comunicativo torna sua equipe mais segura e confiante. Quando a comunicação não acontece, surgem diversas dificuldades para a realização das tarefas e, se não vistas a tempo, podem gerar grandes problemas. Além da falta

de motivação, os ruídos também são muito comuns em empresas onde há falta de comunicação, pois os funcionários procuram informações com outros funcionários.

Identificar as práticas de comunicação empreendidas ou valorizadas pelos líderes para a gestão de sua equipe foi o segundo objetivo específico alcançado. Uma boa comunicação entre líder e liderado é um dos principais fatores para a motivação organizacional. As entrevistas em profundidade mostraram que os líderes buscam ser abertos, tendo empatia, para ter uma equipe produtiva, com um bom rendimento, disposição e, o principal, autorrealização. Porém, como cada líder tem suas vivências e experiências, cada gestão será diferente, com maneiras diferenciadas de liderar.

Além de transmitir informações, os líderes também enfrentam o desafio de saber se comunicar com as diferentes gerações que estão atuando no mercado de trabalho. É necessário compreender, entender e lidar com cada uma delas de maneiras e com ferramentas diferentes. Os liderados da geração Y, por exemplo, compreendem melhor as tecnologias do que muitas pessoas nascidas na geração Baby Boomers e, ao mesmo tempo em que o liderado deve se interessar em conhecer as novas ferramentas, o líder deve dar tempo para esse aprendizado. Porém, essa abertura só será possível com um entendimento dessa necessidade e, conseqüentemente, de uma boa relação através da comunicação face a face. Nas entrevistas em profundidade foi possível observar que a maioria dos líderes dá abertura para conversa em qualquer situação ou dificuldade que os funcionários possam enfrentar dentro do ambiente de trabalho, porém, nem todos os liderados sentem-se à vontade para procurá-los devido à hierarquia. Diante disso, é ainda mais essencial, seja em qualquer modelo de gestão, a comunicação face a face e o respeito, pois ambos levarão a um bom relacionamento e esse é um fator muito importante para alcançar a motivação organizacional.

A motivação não é tarefa somente do líder ou do liderado, juntos, através do modelo simétrico de mão dupla podem construir um ambiente de trabalho que agrade a todos que estão inseridos nele. Essa foi a conclusão para o terceiro objetivo específico *refletir sobre a motivação organizacional como sendo um dos fatores para o sucesso de uma empresa*. Um funcionário motivado produz mais e, o essencial, contagia os demais com o seu prazer em fazer parte daquela empresa e, para isso, não é necessário somente bonificação, recompensa financeira e salários altíssimos, mas uma boa convivência com o líder, os colegas, ferramentas de trabalho de qualidade, respeito e valorização.

As organizações devem dar mais atenção e apoio ao público interno pois, diferentemente do que muitos pensam, não é somente o cliente que traz lucros para a empresa.

O empregado faz a organização expandir através de seu bom rendimento e, muitas vezes, através de comentários positivos sobre ela para a comunidade.

Esse apoio ao funcionário pode surgir inicialmente com uma comunicação face a face, pois é através da comunicação face a face que o liderado sente-se confiante, pertencente à equipe e próximo de seu líder. Seja para recados coletivos, informações gerais ou assuntos urgentes e individuais, os profissionais preferem o contato direto, pela proximidade. Diante dessa conclusão, sustentada pelas falas dos líderes e liderados entrevistados, considera-se que o objetivo geral *analisar a importância da comunicação face a face entre líderes e liderados e sua relação com a motivação organizacional* foi alcançado. Ressalta-se que o resultado refere-se ao recorte específico de coleta de dados do estudo, mas acredita-se que reporta uma realidade que encontra equivalências em muitas organizações, o que pode ensejar a realização de outras pesquisas.

Nas entrevistas em profundidade foi possível observar que os líderes estão percebendo essa necessidade de proximidade dos funcionários e, com isso, procuram sempre que possível, utilizar a comunicação face a face. Podemos concluir que estar aberto a um diálogo, estar presente no dia a dia dos funcionários, pode trazer inúmeros benefícios, não só para o liderado, que muitas vezes só precisa de um elogio para sentir-se valorizado, mas também beneficiará o líder, que terá uma equipe muito mais satisfeita com seu gestor.

É preciso analisar e compreender a importância da comunicação, pois apesar da evolução e das constantes mudanças, existem muitas barreiras no relacionamento entre líderes e liderados que, se não resolvidas, podem tornar-se grandes problemas, não só para os profissionais, mas para a organização como um todo. Diante disso, podemos citar que os líderes ainda apresentam uma personalidade enraizada, antiquada e nem sempre conseguem diferenciar um funcionário do outro, cada liderado é diferente e precisa de uma comunicação e atenção diferente. Muitas organizações têm líderes inseridos há anos em suas atividades e não sabem lidar com essa mudança de gerações, tratando todos da mesma forma, talvez até por falta de qualificação, cursos e treinamentos. Entretanto, com um profissional de Relações Públicas presente nas organizações é possível ajudar nessa mediação e facilitar as relações entre os funcionários, pois ele tem o conhecimento e habilidades necessárias para trabalhar com a humanização. A atuação direta dos RPs como especialistas pode fornecer suporte para que a comunicação face a face fortaleça o relacionamento dentro das empresas. É preciso culturas organizacionais mais orgânicas e menos mecanicistas e, é claro, espaço para o empregado.

Nesse sentido, espera-se que as empresas, principalmente gestores e líderes, percebam em um futuro próximo, o quão importante é o público interno e como uma boa comunicação entre os funcionários faz diferença na motivação organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Relação com os diferentes públicos**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. *Organicom*, São Paulo: v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Rosemari/Downloads/194-623-1-PB.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 1.ed. São Paulo: Integrare, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação interna e liderança aberta**: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. *Organicom*, São Paulo: v. 10, n. 19, p. 60-71, 2013. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/637/474>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

CABRAL, Valeria Aparecida. **Primeiro os colaboradores, depois os clientes**: virando a gestão de cabeça para baixo. *Organicom*, São Paulo: v. 10, n. 19, p. 250-252.

Cinco causas de desmotivação no trabalho — e como o chefe pode lidar com elas. São Paulo: Veja, 2015. Apresenta uma pesquisa relatando os principais fatores de desmotivação no ambiente de trabalho. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/educacao/cinco-causas-de-desmotivacao-no-trabalho-e-como-o-chefe-pode-lidar-com-elas/>>. Acesso em 6 mai. 2017.

CHABREUIL Patricia; CHABREUIL Fabiel. **A empresa e seus colaboradores**: usando o eneagrama para otimizar recursos. Tradução de Renata Cordeiro. São Paulo: Madras, 1999.

CLARKE-EPSTEIN, Chirs. **Check-list dos líderes**: as perguntas fundamentais que todo líder deve saber responder. Tradução de Dayse Batista. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Funcionários preferem comunicação aberta. Jundiaí: Comunicato Consultoria em Comunicação Interpessoal. Apresenta uma pesquisa sobre a preferência dos funcionários em relação à comunicação. Disponível em: <<http://www.comunicatoconsultoria.com.br/midia21>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Tradução de José Antônio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahari, 1974.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processos, funções, tecnologia e estratégias. 2.ed. São Paulo: Summus, 2003.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. Tradução de Antonio Carlos Rodrigues Serrano. São Paulo: Makron Books, 1992.

FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas**. São Bernardo do Campo, p.1-17, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e social**. São Bernardo do Campo, v. 24, n 39, p. 67-92, 2003.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

HERRIN, Angelia. De quem é a responsabilidade pela satisfação no trabalho? In: MICHELMAN, Paul et al. **Mantendo os Talentos da sua Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

JORDÃO, Matheus Hoffmann. **A mudança de comportamento das gerações X,Y,Z e Alfa e suas implicações**. São Carlos, Universidade de São Paulo, p. 1-35, 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

LATTIMORE, Dan et al. **Relações Públicas: profissão e prática**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. 3.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

MARCHESE, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. 2v. São Paulo: ABERJE, 2005, p. 45-52.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. **Diálogo e interação face a face: a força da oralidade na comunicação interna**. Organicom, São Paulo: v. 10, n. 19, p. 194-208, 2013. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/650/512>>. Acesso em: 14 set. 2017.

MATOS, Francisco Gomes de. **Administração para crescimento empresarial: recursos humanos para uma estratégia de expansão auto-sustentada**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

MATOS, Francisco Gomes de. **Fator QF - Quociente de felicidade: ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível

em:<http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM036/2013-1%20ADM%20para%20Engenharia/Livro_-_Introdu%20%E3o_%20A0_Administra%20%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

Metas? A chave para motivar os funcionários é outra, diz IMD. São Paulo: Exame, jul. 2016. Apresenta as principais formas de motivar os funcionários no ambiente de trabalho. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/metas-a-chave-para-motivar-os-funcionarios-e-outra-diz-imd/>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

MORIN, Estelle M. **Os Sentidos do Trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001. Disponível

em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37722/36471>>. Acesso em: 27 set. 2017.

MOURA, Fernanda. O papel da gestão: feedback e diálogo para melhorar resultados de negócios. In: MANSI, Viviane (Org.); CARRAMENHA, Bruno (Org.). **Comunicação com líderes e empregados**: Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Jundiaí: In House, 2016. p. 100-102. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. **A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações**: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. Organicom, São Paulo: v.10, n. 19, p. 209-219, 2013.

Disponível em:

<<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649/511>>. Acesso em 14 set. 2017.

Os líderes brasileiros mais admirados por jovens e o porquê. São Paulo: Exame, set. 2016. Apresenta qual perfil de liderança é a mais esperada pelo funcionário. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/os-lideres-brasileiros-mais-admirados-por-jovens-e-o-porque/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

PEREZ, Kátia, **Espaço de interação nas empresas**: os lugares da comunicação formal face a face. Organicom, São Paulo: v. 10, n 19, p. 95-105, 2013. Disponível em:

<<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/639/525>>. Acesso em 20 set. 2017.

PESQUISA Comunicação Interna. Concepção e planejamento Prof. Dr. Paulo Nassar. Coordenação: Carlos A. Ramello. São Paulo, ABERJE, 2012.

<http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. **Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho:** um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. Revista O&S, Salvador: v.20, n.66, p. 501-522, jul./set. 2013. Disponível em:

<<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/8840/6347>>. Acesso em: 27 set. 2017.

SOUZA, José Eustaquio Oliveira de. **O Gerente Comunicador:** Um guia prático da Comunicação Gerencial. São Paulo: Aberje, 2010.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade.** Tradução de Wagner de Oliveira Brandão. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

TREWATHA, Robert L.; NEWPORT, GeneM. **Administração: Funções e comportamento.** Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1979.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfart. **Motivação e satisfação no trabalho:** em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaber, 2014. Disponível em:

<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301159/pages/5>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO USADO NA ENTREVISTA COM LÍDERES

- 1- Qual é o tamanho da sua equipe?
- 2- Como é a comunicação na sua organização? Tem área específica? A organização possui quais veículos (site, intranet, Fanpage, etc)?
- 3- Como você se comunica com sua equipe, prefere contato direto (face a face) ou através de intranet, e-mails?
- 4- A empresa dá suporte para você se comunicar? (Treinamentos, cursos).
- 5- Você se considera um líder que sabe se comunicar? Qual a importância da comunicação?
- 6- A organização tem programas de metas? Quando as metas são atingidas, há bonificação e recompensa? Dê exemplos.
- 7- Os funcionários costumam lhe procurar para orientação, auxílio ou até mesmo conversar? Dê exemplos.
- 8- Como você percebe quando algum liderado não está satisfeito com o ambiente de trabalho ou atividade exercida? Você faz algo para melhorar?
- 9- O que você espera do seu funcionário?
- 10- O que você espera do seu trabalho? Cite três coisas.
- 11- Você tem motivação suficiente para continuar trabalhando nessa empresa por mais cinco anos, por exemplo?
- 12- Como você se identifica? Assinale...

<input type="checkbox"/> A equipe não produz se não controlada diretamente;	<input type="checkbox"/> Se estimulado, o funcionário pode ser criativo;
<input type="checkbox"/> Para ensinar os funcionários, as vezes é necessário medidas drásticas, como demissão;	<input type="checkbox"/> Os funcionários merecem confiança;
<input type="checkbox"/> Em alguns momentos, é preciso distanciar-se para ter o controle da situação;	<input type="checkbox"/> Dependendo a ocasião, os funcionários podem conduzir as reuniões;
<input type="checkbox"/> Um empurrãozinho, as vezes ajuda os funcionários a ter mais interesse;	<input type="checkbox"/> Os funcionários são capazes de se autocontrolarem;
<input type="checkbox"/> Algumas decisões devem ser tomadas sem os empregados, pelo bem deles.	<input type="checkbox"/> Os funcionários gostam de trabalhar em ambientes favoráveis;

APÊNDICE B – ROTEIRO USADO NA ENTREVISTA COM LIDERADOS

- 1- Qual é o tamanho da sua equipe?
- 2- Como é a comunicação na sua organização? Tem área específica?
- 3- Como é a comunicação com o seu líder? As informações são repassadas através de intranet, e-mail ou comunicação face a face? Você prefere qual desses meios?
- 4- Que diferença faz um líder que sabe se comunicar?
- 5- Você tem acesso fácil ao líder? Já tomou iniciativa de procurá-lo para conversar? A troca de informações, auxílio e orientações acontece com que frequência?
- 6- Pra você, um líder deve ser...
- 7- Na sua empresa, existem programas de bonificação e recompensas? Dê exemplos.
- 8- Quando você realiza um ótimo trabalho recebe feedback (elogios, reconhecimento)? E quando, em algum momento algo não sai como esperado, há correção por parte do líder? Como? Dê exemplos.
- 9- Você participa das reuniões e tomadas de decisões? Suas ideias são levadas em consideração pelo líder e diretoria?
- 10- O que você espera do seu trabalho? Cite três coisas.
- 11- Você tem motivação suficiente para continuar trabalhando nessa empresa por mais cinco anos, por exemplo?

APÊNDICE C – ENTREVISTAS TRANSCRITAS (CD ANEXO)

APÊNDICE D – PROJETO DE MONOGRAFIA (CD ANEXO)