

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR-CEBM
ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR**

RODRIGO GONÇALVES BASÍLIO

**COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA DA TROPA: ESTUDO DE CASO DO 1º
BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR EM FLORIANÓPOLIS-SC**

**FLORIANÓPOLIS
ABRIL 2014**

Rodrigo Gonçalves Basílio

**Comunicação na liderança da tropa: estudo de caso do 1º Batalhão de Bombeiros
Militar em Florianópolis-SC**

Monografia apresentada como pré-requisito
para conclusão do Curso de Formação de
Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de
Santa Catarina.

Orientador: Ten Cel BM Carlos Charlie Campos Maia

**Florianópolis
Abril 2014**

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

B312c Basílio, Rodrigo Gonçalves
Comunicação na liderança da tropa: estudo de caso do 1º
Batalhão de Bombeiros Militar em Florianópolis-SC. / Rodrigo
Gonçalves Basílio. -- Florianópolis: CEBM, 2014.
95 f.: il.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de
Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro
Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2014.

Orientador: Ten Cel BM Carlos Charlie Campos Maia, Msc.

1. Comunicação. 2. Liderança. 3. Líder Comunicador. 4. Corpo de
Bombeiros Militar de Santa Catarina. II. Título.

CDD 658.92

Rodrigo Gonçalves Basílio

Comunicação na liderança da tropa: estudo de caso do 1º Batalhão de Bombeiros Militar em Florianópolis-SC

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 8 de abril de 2014.

Prof. Msc. Ten Cel BM Carlos Charlie Campos Maia
Professor Orientador

1º Ten BM Ana Paula Guilherme
Membro da Banca Examinadora

1º Ten BM Anderson Medeiros Sarte
Membro da Banca Examinadora

À minha esposa, eterna companheira de todas as batalhas. Aos meus pais e irmão, por todo o carinho e apoio sempre dedicados a mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente e com enorme intensidade a Deus, Pai querido, grande responsável por toda a minha vida, verdadeiro maestro que conduz os meus passos.

À minha amada esposa, Renata, que nunca mediu esforços para estar comigo em todas as batalhas e agruras da vida. Verdadeira companheira e grande incentivadora das minhas conquistas. Em seu nome, agradeço também a minha querida sogra, Irene.

Aos meus pais, Ivanilda e Erlei, por todo o carinho e amor dedicados a mim e pela preocupação perene com os meus estudos.

Ao meu irmão, Dyego, eterno companheiro não só de vídeo-game ou futebol, mas também de longas tardes de estudo e construção de conhecimento.

Ao professor e orientador Senhor Tenente Coronel BM Carlos Charlie Campos Maia, pelos ensinamentos, conselhos e tempo que a mim dedicou.

Aos oficiais e praças do Centro de Ensino Bombeiro Militar pela permanente disponibilidade de ensinar e ajudar.

Às competentes bibliotecárias Marchelly e Natalí, não só pelo auxílio e pela dedicação, mas também por toda a simpatia sempre demonstrada.

Às funcionárias civis Paula e Lílian, pela paciência e atenção dispensadas a todos os cadetes da Academia Bombeiro Militar.

Aos soldados do 1º BBM que participaram da pesquisa, contribuindo sobremaneira para a sua realização.

E aos irmãos de farda da Turma Capitão BM Pedro Augusto Gimenes Coste, pelo espírito de corpo e camaradagem demonstrados no decorrer do curso, nos instantes de alegria e de dificuldade.

“O coração do sábio adquire o conhecimento,
e o ouvido dos sábios procura o saber”.

(Provérbios 18:15)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo precípuo investigar como os soldados do 1º BBM avaliavam a comunicação que com eles vinha sendo realizada pelo comandante imediato (oficial). No tocante ao método, optou-se por uma pesquisa descritivo-exploratória, valendo-se de procedimentos técnicos como a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para a obtenção dos dados, aplicou-se um questionário quantitativo, de questões fechadas, composto de dados sociodemográficos e dados perceptivos. No total, 53 soldados bombeiros militares pertencentes aos seis quartéis do 1º BBM (Estreito, Centro, Trindade, Canasvieiras, Barra da Lagoa e GBS) responderam ao referido questionário, o que ocorreu ao longo do mês de fevereiro do ano de 2014. A pesquisa permitiu a verificação de condutas positivas e negativas dos comandantes imediatos (oficiais) no processo de comunicação com os seus liderados. Além disso, a totalidade dos participantes da pesquisa reconheceu a importância de o líder saber se comunicar de maneira eficaz com a tropa que ele comanda, o que, para eles, influencia diretamente no contexto motivacional. Na conclusão, evidenciou-se a necessidade de utilização, por parte do líder, de recursos auxiliares à comunicação, a exemplo de imagens, gráficos, desenhos ou esquemas visuais, a fim de potencializar o seu poder de persuasão perante os seus liderados. Também se verificou a necessidade de os *feedbacks* que partem do líder aos liderados serem realizados com uma frequência maior ao término de cada missão.

Palavras-chave: Comunicação. Liderança. Líder Comunicador. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Primeiro modelo de comunicação, criado por Aristóteles	20
Figura 2: Modelo de comunicação de Claude E. Shannon e Warren Weaver	20
Figura 3: Modelo Lasswell de comunicação	21
Figura 4: Novo modelo proposto por Shannon e Weaver, agora com o acréscimo de elementos como o ruído ...	21
Figura 5: Modelo Circular de Wilbur Schramm.....	22
Figura 6: Modelo Helicoidal de comunicação.....	23
Figura 7 - A presença do ruído na comunicação	26
Figura 8: Tripé da Comunicação Escrita Eficaz	56
Figura 9: Elementos do Método 5W2H	58
Gráfico 1: Caracterização da amostra quanto ao estado civil	72
Gráfico 2: Caracterização da amostra quanto ao grau de escolaridade	72
Gráfico 3: Classes a que pertencem os soldados	73
Gráfico 4: Caracterização quanto ao setor de atuação (administrativo ou operacional).....	74
Gráfico 5: Participantes que já exerceram ou não outra atividade profissional antes de ingressarem no CBMSC	75
Gráfico 6: Questão 1) Você considera importante que o líder saiba se comunicar de maneira eficaz com a tropa que ele comanda?	76
Gráfico 7: Questão 2) A comunicação do seu superior imediato (oficial) com você, de maneira geral, é:	76
Gráfico 8: Questão 3) A boa comunicação entre seu superior imediato (oficial) e você é fator importante para a sua motivação?:	77
Gráfico 9: Questão 4) A linguagem que o seu superior imediato (oficial) utiliza para comunicar-se VERBALMENTE com você é:	77
Gráfico 10: Questão 5) Seu superior imediato (oficial) utiliza imagens, gráficos, desenhos ou esquemas visuais para facilitar o processo de comunicação com você?:	78
Gráfico 11: Questão 6.1) Ao comunicar-se POR ESCRITO com você, o seu superior imediato (oficial) obedece às regras gramaticais, evitando erros de concordância, de pontuação e de ortografia:	78
Gráfico 12: Questão 6.2) Ao comunicar-se POR ESCRITO com você, o seu superior imediato (oficial) procura ser claro, não utilizando palavras e frases obscuras ou de duplo sentido:	79
Gráfico 13: Questão 7) A comunicação não verbal (ações e atitudes) do seu superior imediato (oficial) mostra-se coerente com o que ele busca transmitir por meio da comunicação VERBAL e ESCRITA?	79
Gráfico 14: Questão 8) Ao comunicar-se com você, o seu superior imediato (oficial) transmite confiança no que fala e/ou escreve:	80
Gráfico 15: Questão 9) Quando você procura seu superior imediato (oficial) para comunicar-lhe algo, ele:	80
Gráfico 16: Questão 10) Ao cumprir uma missão, com que frequência o seu superior imediato (oficial) lhe transmite o respectivo <i>feedback</i> ?	81
Gráfico 17: Questão 11) Os <i>feedbacks</i> que geralmente você recebe do seu superior imediato (oficial) destinam-se a:	82
Gráfico 18: Questão 12) E quando é você quem fornece <i>feedback</i> ao seu superior imediato (oficial), ele:	82
Gráfico 19: Questão 13.1) Seu superior imediato (oficial) mantém você informado sobre o que tem acontecido na	

OBM em que trabalham?.....	83
Gráfico 20: Questão 13.2) Seu superior imediato (oficial) repassa informações incompletas, parciais, contraditórias e inseguras?.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participantes por idade.....	71
Tabela 2: Participantes que possuem filho(s).....	72
Tabela 3: Função exercida pelos participantes	74
Tabela 4: Participantes por tempo de serviço (efetivo).....	75

LISTA DE SIGLAS

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

BBM – Batalhão de Bombeiros Militar

BBMM – Bombeiros Militares

GBS – Grupo de Busca e Salvamento

OBM – Organização Bombeiro Militar

SAT – Seção de Atividades Técnicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 COMUNICAÇÃO HUMANA	19
2.1 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO HUMANA: TEORIAS E ELEMENTOS BÁSICOS	19
2.2 PRINCÍPIOS PARA A EFETIVIDADE NA COMUNICAÇÃO HUMANA.....	24
2.3 OBSTÁCULOS À COMUNICAÇÃO HUMANA.....	26
2.3.1 O ruído	26
2.3.2 Diferentes percepções de mundo.....	27
2.3.3 Limitação da linguagem.....	27
2.3.4 Perda de foco.....	27
2.3.5 Obstáculos devido à personalidade.....	28
2.3.5.1 Autossuficiência.....	28
2.3.5.2 Congelamento das avaliações	29
2.3.5.3 Aspectos objetivos e subjetivos do comportamento humano.....	29
2.3.5.4 “Geografite”	29
2.3.5.5 Tendência à complicação.....	30
2.3.6 Obstáculos devido à linguagem.....	30
2.3.6.1 Confusão entre fatos e opiniões	30
2.3.6.2 Confusão entre inferências e observações	31
2.3.6.3 Descuido no uso das palavras abstratas	31
2.3.6.4 Desencontros entre interlocutores	31
2.3.6.5 Indiscriminação.....	32
2.3.6.6 Polarização	33
2.3.6.7 Falsa identidade	33
2.3.6.8 Polissemia.....	33
2.3.6.9 Barreiras verbais	34
3 LIDERANÇA.....	36
3.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	37
3.1.1 Teoria dos Traços.....	38
3.1.2 Teoria Comportamental	39
3.1.3 Teoria das Contingências.....	40
3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	42
3.2.1 Estilo autocrático	42
3.2.2 Estilo participativo.....	43

3.3 TIPOS DE PERSONALIDADE DE LIDERANÇA	44
3.3.1 Tipo carismático.....	44
3.3.2 Tipo transformacional	45
3.4 QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA	46
3.4.1 A importância da confiança	46
3.4.2 Integridade e responsabilidade ética do líder	47
3.4.3 Inteligência emocional e liderança eficaz.....	48
3.4.4 Autoconsciência emocional	49
3.4.5 Controle das emoções.....	49
3.4.6 Canalização produtiva das emoções	50
3.4.7 Empatia.....	50
3.4.8 Habilidades sociais.....	51
4 O LÍDER COMUNICADOR.....	52
4.1 HABILIDADES ESPECÍFICAS.....	53
4.1.1 Escuta ativa.....	53
4.1.2 Feedback.....	54
4.2 COMUNICAÇÃO ESCRITA	55
4.2.1 Método de Comunicação 5W2H	57
4.3 COMUNICAÇÃO VERBAL	58
4.3.1 Voz.....	58
4.3.1.1 Defeitos da voz	59
4.3.2 O bom orador.....	60
4.3.2.1 Ênfase.....	61
4.3.2.2 Entonação.....	61
4.3.2.3 Pronúncia defeituosa	61
4.3.2.4 Ritmo.....	61
4.3.2.5 Confiança	62
4.4 COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL.....	62
4.4.1 Cinestesia	63
4.4.1.1 Gestos.....	63
4.4.1.2 Contato visual	63
4.4.1.3 Contato físico.....	64
4.4.1.4 Expressão facial	64
4.4.1.5 Postura.....	64
4.4.2 Proxêmica.....	65
4.4.3 Imagem.....	66
5 MÉTODO	68
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	68
5.1.1 Identificação da pesquisa	68
5.1.2 Lógica de pesquisa	69

5.1.3 Instrumento de pesquisa	69
5.1.4 Amostra.....	69
5.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
5.2.1 Coleta de dados	70
5.2.2 Sistematização e análise dos dados	70
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	71
6.1 SUJEITOS DA AMOSTRA (DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS)	71
6.2 DADOS PERCEPTIVOS.....	75
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....	92

1 INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional nº 19/1998 incluiu, no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, de maneira expressa, o princípio da *eficiência* da Administração Pública. Silva (2000, p. 655-656) explica que “a eficiência administrativa é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários”.

O inciso III, do artigo 105, da Constituição do Estado de Santa Catarina, elenca o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC) como um dos órgãos pertencentes à estrutura da Segurança Pública estadual (SANTA CATARINA, 1989). Desse modo, enquanto órgão da Administração Pública, o CBMSC também deve estrita obediência ao supracitado princípio constitucional da eficiência.

O artigo 37 da Lei nº 6.218/1983 (Estatuto dos Militares Estaduais) assevera que “O Oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do comando, da chefia e de direção das organizações policiais-militares” (SANTA CATARINA, 1983). Como se percebe, o oficial é forjado para atuar como um líder na organização militar, o que faz dele o grande responsável por conduzir a tropa sob seu comando rumo à consecução de todos os princípios constitucionais (federais e estaduais), dentre os quais, o já citado princípio da eficiência. O líder deve direcionar a sua gestão, sobremaneira, no sentido de minimizar os problemas administrativos de sua equipe. E como o líder irá atingir esse desiderato? Eis que surge a importância da comunicação.

Peter Drucker (1984 apud MAIA, 2012, p. 15), considerado por muitos o “Pai da Administração Moderna”, afirmou que pelo menos 60% de todos os problemas administrativos empresariais são originados por deficiência de comunicação. Tal afirmação, analisada sob a moderna ótica da Administração Pública Gerencial, que considera o Estado uma grande empresa, pode ser perfeitamente aplicada ao CBMSC, enquanto órgão integrante da estrutura estatal. Assim:

Administração pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características (MAFRA, 2013).

A comunicação representa a linha que mantém ligadas as várias partes interpessoais de uma organização, de sorte que a função fundamental da liderança militar não poderá ser cumprida sem uma efetiva comunicação do líder com os seus liderados (VIEIRA,

2002, p. 59). E quando se fala em liderados no âmbito do CBMSC, é importante que a base da pirâmide hierárquica, onde se situam os soldados, seja devidamente lembrada, porquanto representam verdadeiros pilares da corporação, a quem cabe a função precípua de execução das atividades fins da Instituição.

A pesquisa, realizada com 53 soldados bombeiros militares pertencentes ao 1º BBM em Florianópolis-SC, demonstrou, por meio dos seus dados perceptivos, a elevada relevância de o líder saber comunicar-se de maneira eficaz com a tropa que ele comanda. Os soldados que participaram da pesquisa, de maneira quase unânime, afirmaram que a boa comunicação entre eles e o comandante imediato (oficial) representa fator muito importante para a sua motivação.

O referencial teórico irá demonstrar que, uma vez sanadas as principais falhas de comunicação, o líder conseguirá exercer maior influência sobre os seus liderados, os quais se sentirão mais motivados a prestar um serviço cada vez melhor. Com isso, são beneficiados a tropa, os cidadãos em geral (“clientes”, para quem o serviço público é prestado) e, por conseguinte, todo o efetivo do CBMSC.

O relato de pesquisa está estruturado em sete capítulos que facilitam a organização e o desenvolvimento do trabalho: Introdução; Comunicação Humana; Liderança; O Líder Comunicador; Método; Análise e interpretação dos dados e Conclusão.

1.1 PROBLEMA

Administração e comunicação interna são atividades interligadas. No contexto organizacional, é a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da Corporação, cabendo ao líder a função precípua de influenciar e conduzir a sua equipe durante todo esse processo (FABOSSI, 2012, p. 188).

Liderar é comunicar, dominar é comunicar, convencer é comunicar e plantar profundamente uma mensagem no seio dos liderados. Liderar pode ser comunicar as normas de conduta que devem permear o comportamento de todos em uma organização, pode ser transmitir os valores e objetivos organizacionais, pode ser construir um estilo natural de comunicação, de forma que a influência e os comandos fluam expressa ou implicitamente a cada ato comunicativo do líder (AMATO, 2011, p. 7).

Nessa trilha, o atual cenário das organizações no qual está inserido o CBMSC leva à seguinte pergunta: **Como os soldados integrantes do 1º BBM avaliam a comunicação**

que com eles tem sido efetuada pelo comandante imediato (oficial)?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho foram fracionados em um objetivo geral, que está diretamente relacionado com a formulação do problema, e quatro objetivos específicos, cuja somatória culmina no alcance do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar, por meio de questionário composto de questões fechadas, como os soldados do 1º BBM avaliam a comunicação que com eles tem sido efetuada pelo comandante imediato (oficial).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar os principais aspectos que envolvem a comunicação humana;
- b) descrever as questões atinentes ao exercício da liderança;
- c) demonstrar a importância da comunicação no processo de liderança;

1.3 JUSTIFICATIVA

O Plano Estratégico do Comando Geral do CBMSC traz em seu bojo a missão da Corporação, consistente em “Prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida à sociedade”. Como se percebe, os serviços prestados pela Instituição buscam em sua essência elevar a qualidade de vida dos cidadãos. Entretanto, é preciso lembrar que essa “qualidade do serviço” está diretamente associada à motivação daqueles que o prestam e, exatamente nesse contexto, eis que surge o papel fundamental do líder, conforme bem anotado por Bergamini (2008, p. 133) ao lecionar que “O líder não motiva; todavia, mais do que ninguém, ele tem recursos para garantir que a motivação já existente não diminua nem desapareça”.

Por meio da comunicação, o líder exerce o seu comando e difunde as suas

decisões para a ação. Sem a possibilidade de transmitir claramente as suas ordens e instruções aos subalternos, o líder poderá operar em um vazio, destacado da sua unidade (VIEIRA, 2002, p. 59).

Nesse sentido, considerando a comunicação de qualidade um atributo indispensável ao bom líder (COOPER, 2008, p. 51), pode-se notar a relevância social do presente estudo, seja no âmbito interno da Corporação (influenciando diretamente as relações de trabalho), seja no âmbito externo (elevando a qualidade do serviço prestado à sociedade).

Já a relevância científica do projeto é consubstanciada ao serem abordados os aspectos da liderança e da comunicação no contexto organizacional militar.

2 COMUNICAÇÃO HUMANA

A comunicação mostra-se de suma importância no desenvolvimento das relações interpessoais. Nesse sentido:

A comunicação, desde os primórdios, é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas. Com o passar dos tempos, este novo milênio vem exigindo cada vez mais das peculiaridades e capacitações do ser humano, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo (MEDEIROS, 2008).

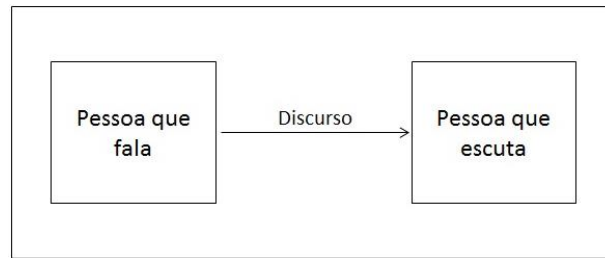
Ao se analisar a etimologia da palavra comunicação, percebe-se que Medeiros (2008) não estava equivocado ao defini-la como instrumento de integração. O termo “comunicar” provém do latim *communicare* e possui o significado de “pôr em comum”, “partilhar”, “participar algo” (PENTEADO, 2012, p. 1; BLIKSTEIN, 2010, p. 23).

Comunicação é convivência. Está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e tal acepção supõe a existência de um fato decisivo na Comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em “comum”, ideias, imagens e experiências. A Comunicação humana, portanto, por meio da compreensão, põe ideias “em comum”. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento, é necessário que os indivíduos que se comunicam se compreendam mutuamente (PENTEADO, 2012, p. 1).

2.1 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO HUMANA: TEORIAS E ELEMENTOS BÁSICOS

O estudo da comunicação não é algo recente. Pelo contrário, sua análise como ciência ocorre há mais de dois mil anos. Aristóteles, ao observar os elementos formadores de um discurso, foi o primeiro a determinar os fatores envolvidos no processo de transmissão de uma mensagem (pessoa que fala e pessoa que escuta). O filósofo sempre reconheceu o valor da oratória, habilidade que considerava essencial para a participação do cidadão nos acontecimentos civis e para a comunicação de massa (PASSADORI, 2013, p. 184).

Figura 1 - Primeiro modelo de comunicação, criado por Aristóteles

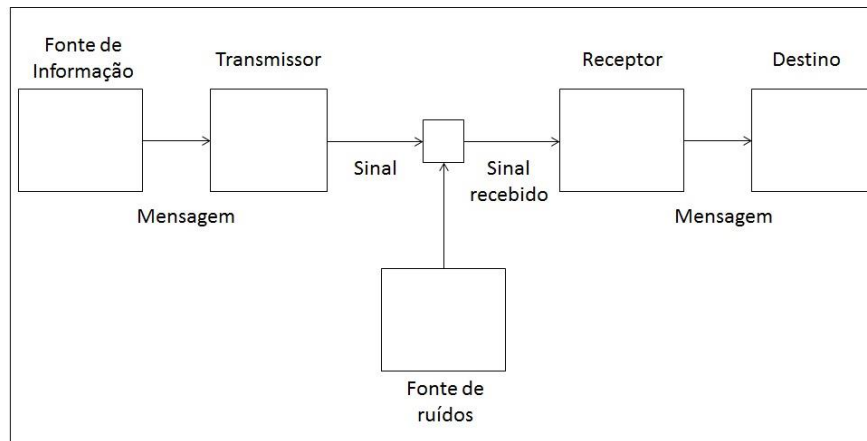


Fonte: Passadori (2013, p. 184)

Entretanto, afirma Passadori (2013, p. 184), somente em meados do século XX, foi publicado o primeiro estudo científico do processo da comunicação, realizado pelo matemático e engenheiro Claude E. Shannon e o matemático e físico Warren Weaver. O modelo, que se baseava nas transmissões de rádio e telefonia, fez com que Shannon passasse a ser considerado o pai da Teoria da Informação.

Nessa época, a comunicação já era tema de pesquisa dentro das ciências sociais, quando se estudava a influência da propaganda, do rádio e da imprensa no público. Todavia, “o interesse pela área aumentou muito com o desenvolvimento dos novos meios de comunicação, como a TV, a telefonia móvel e a internet” (PASSADORI, 2013, p. 185).

Figura 2: Modelo de comunicação de Claude E. Shannon e Warren Weaver

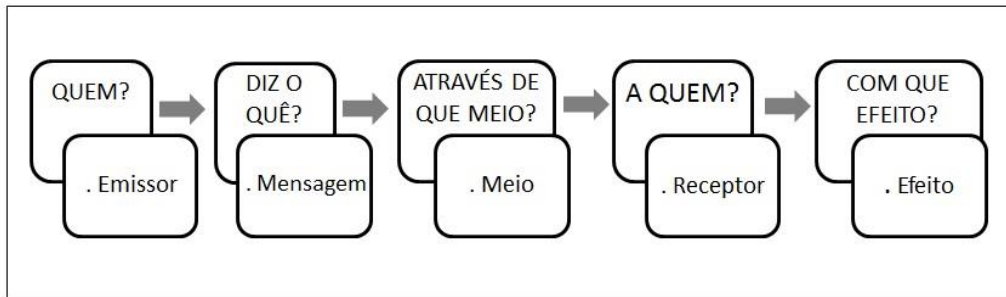


Fonte: Passadori (2013, p. 185)

Dando continuidade aos estudos sobre os diferentes modelos de comunicação, Passadori (2013, p. 185) traz a lume o **Modelo Linear**, publicado no fim da década de 1940. Nele a comunicação se processa a partir do estímulo à resposta a cinco perguntas: Quem? Diz o quê? Como? A quem? Com que efeito? Harold Lasswell, autor do modelo, foi cientista

político e teórico de comunicação, ficando conhecido por seu trabalho sobre a propaganda na Segunda Guerra Mundial.

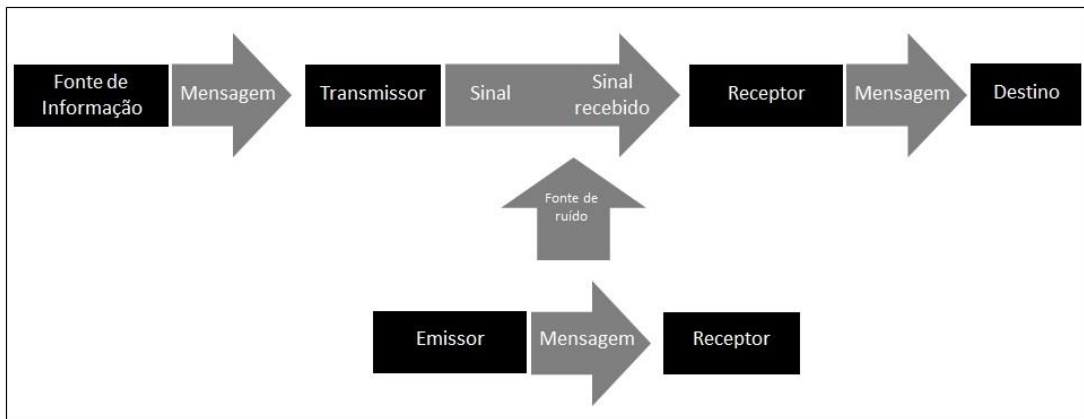
Figura 3: Modelo Lasswell de comunicação



Fonte: Passadori (2013, p. 186)

Também no final da década de 1940, Shannon e Weaver apresentaram o modelo revisado do seu trabalho anterior, acrescentando elementos como o ruído em todas as etapas do processo de comunicação (PASSADORI, 2013, p. 186).

Figura 4: Novo modelo proposto por Shannon e Weaver, agora com o acréscimo de elementos como o ruído

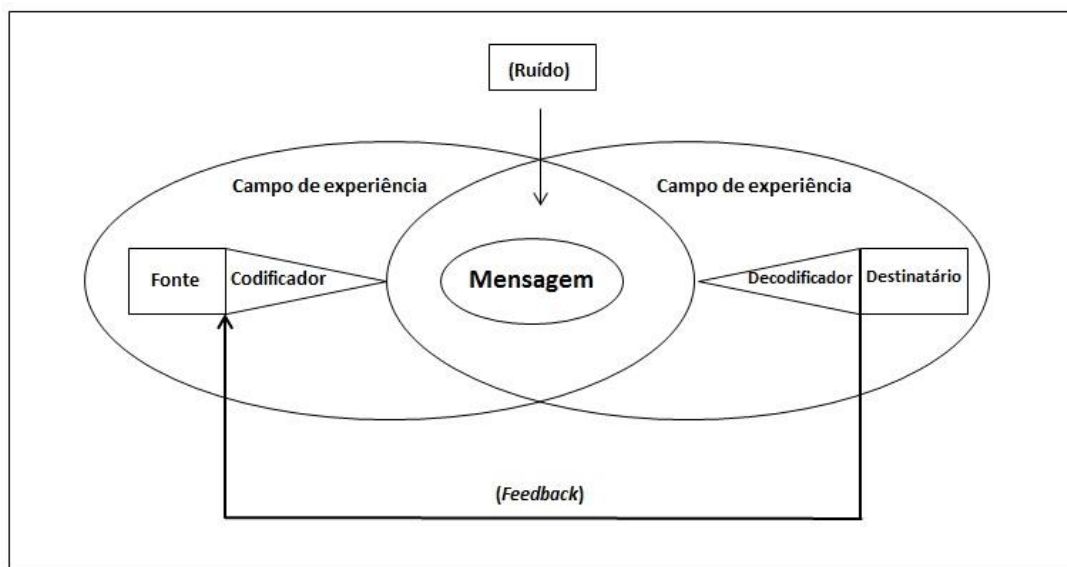


Fonte: Passadori (2013, p. 186)

Imperioso destacar que o ruído não é pretendido pelo emissor, figura responsável por decidir qual informação, entre várias, será enviada ao receptor. Uma característica marcante nos modelos lineares de comunicação consiste na transmissão da mensagem entre dois pontos apenas e em uma única direção. Tal característica, contudo, sofreu alterações para responder às novas mídias e tecnologias que surgiram com o passar dos anos (PASSADORI, 2013, p. 186; PENTEADO, 2012, p. 260).

No início da década de 1950, Wilbur Schramm defendeu o **Modelo Circular ou Cibernético**, acrescentando ao processo de comunicação elementos como a circularidade e a interatividade. Tal circularidade seria regulada pelo *feedback*, elemento fundamental para a comunicação, e que permitiria tanto à fonte como ao destinatário a “codificação” (emissão) e a “decodificação” (interpretação) da mensagem. Além disso, demonstrou-se pela primeira vez a importância de um “campo de experiência comum” entre os interlocutores (PASSADORI, 2013, p. 187).

Figura 5: Modelo Circular de Wilbur Schramm

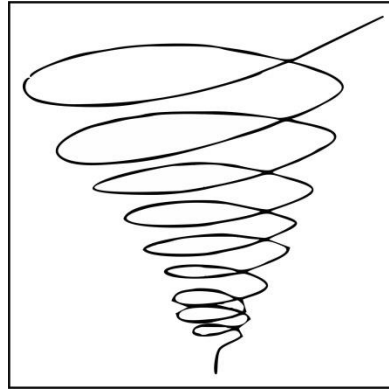


Fonte: Passadori (2013, p. 187)

Já o **Modelo Helicoidal**¹ propõe a continuidade do processo de comunicação, representada pelo sinal do infinito. Busca representar o principal objetivo da relação entre os participantes de um diálogo, que continuam reencontrando um ao outro em um processo que perdura indefinidamente.

¹ Originado do pensamento de Frank E. X. Dance que, juntamente com Carol E. Larson, tratou do tema na obra *The functions of human communication: a theoretical approach*, publicada no ano de 1976, em Nova Iorque.

Figura 6: Modelo Helicoidal de comunicação



Fonte: Passadori (2013, p. 188)

Enquanto o Modelo Circular ou Cibernético propõe o retorno da comunicação ao mesmo ponto, o Modelo Helicoidal parte da premissa da mudança constante, progressiva e da evolução natural das interações humanas. A representação em hélice busca informar, por exemplo, que a pessoa não pode voltar no tempo e apagar um momento difícil.

A seu turno, Penteado (2012, p. 10), ao abordar o processo da comunicação humana, elege seis elementos básicos e imprescindíveis para a sua ocorrência: 1) o emissor; 2) o receptor; 3) a mensagem; 4) o meio; 5) o referente e 6) o código. O autor explica que esses seis fatores constitutivos de todo e qualquer processo linguístico estão envolvidos de maneira inalienável, de sorte que um não funciona sem o outro. Nesse passo, pergunta o autor: “o que transmite o emissor e o que recebe o receptor?”. A resposta é o que se chama de “mensagem”, que nada mais é do que o elo entre os dois pontos do circuito (emissor e receptor). É, portanto, o objeto da comunicação humana e sua finalidade.

No tocante ao meio a ser utilizado, Penteado (2012, p. 9) esclarece que ele poderá facilitar ou dificultar a interpretação da mensagem, cabendo ao emissor selecionar o meio mais apropriado para cada tipo de situação. Dessa forma, o meio da comunicação humana precisa obedecer a dois requisitos fundamentais: 1) ser dominado tanto pelo emissor quanto pelo receptor; e 2) estar de acordo com a mensagem que transporta. Assim, “não me utilizo do telefone, se não sei lidar com esse aparelho. Não telefono a quem tem dificuldade em ouvir. Devo escolher o meio dominado por mim, que emito a mensagem, e pelo outro, que a recebe” (PENTEADO, 2012, p. 9).

Em relação ao referente, Penteado (2012, p. 9) o define como o contexto ou a realidade em que a comunicação humana ocorrerá. Possui grande importância, na medida em que é o referente da mensagem que irá indicar ao emissor o meio a ser escolhido.

No que se refere ao último elemento constitutivo do processo comunicacional, o código, Penteadó (2012, p. 10) ensina que para que a mensagem transite do emissor ao receptor, faz-se necessário que o código seja comum a remetente e destinatário. Em outras palavras, como poderá o emissor comunicar-se com um falante de inglês se nada sabe desse idioma? Até será possível se o emissor utilizar a linguagem não verbal (gestos, expressão fisionômica, etc.); porém, apenas com os indicadores da linguagem verbal, ou seja, das palavras, será difícil. Quando muito, ter-se-á uma comunicação parcial.

Após apresentar e explicar o que ele chama de seis elementos básicos e imprescindíveis da comunicação humana, Penteadó (2012, p. 11) propõe uma reconstituição, em pormenores, de todo o circuito da comunicação:

1. Um estímulo interno ou externo provoca uma reação: a de comunicar-me.
2. Traduzo em palavras a ideia (o conteúdo, o referente) e, por associação, interpreto-a, organizando as palavras em uma frase-mensagem.
3. Seleciono o meio mais adequado à movimentação de minha mensagem rumo ao receptor.
4. Emito a mensagem pelo meio selecionado.
5. Coloco essa mensagem num código que sei que possa ser devidamente apreendido por meu destinatário.
6. A mensagem caminha e chega ao receptor.
7. O receptor recebe a mensagem, procurando interpretar-lhe o significado.
8. O receptor compreende a mensagem, decifrando os símbolos, em termos de sua própria interpretação.
9. A reação do receptor, após a sua interpretação, é transportada como nova mensagem, de volta a minha pessoa.
10. Interpreto a reação do receptor e avalio se o significado que recebi é o mesmo significado que lhe enviei.
11. Coincidindo os dois significados – o meu e o do receptor – completa-se pela compreensão mútua o circuito da Comunicação.

2.2 PRINCÍPIOS PARA A EFETIVIDADE NA COMUNICAÇÃO HUMANA

Após realizar extensa pesquisa sobre o assunto, Penteadó (2012, p. 22) descreveu uma série de recomendações para a consecução da efetividade na comunicação humana. A primeira delas estabelece que, entre emissor e receptor, quem decide o gabarito da comunicação é o receptor. Em outras palavras, para que o emissor seja compreendido, ele deve utilizar o mesmo código do receptor, falar a mesma língua, ater-se a seu vocabulário e preferir as expressões que lhe sejam familiares.

A segunda recomendação proposta por Penteadó (2012, p. 22) determina que, ao emissor, cabe a seleção do meio pertinente e da forma apropriada à comunicação. Não se deve, por exemplo, divulgar uma notícia verbalmente, em situações nas quais a forma escrita fosse a mais indicada.

Como terceira recomendação, Penteadó (2012, p. 22) ensina que a finalidade da comunicação humana deve ser evidente, valendo-se da organização de ideias para evitar

distorções e mal-entendidos.

A quarta recomendação traz a lume a importância da linguagem utilizada no processo comunicacional. Segundo Penteado (2012, p. 22), a linguagem deve ser compartilhada entre emissor e receptor, tornando comum a significação de experiências e símbolos. Como exemplo, o autor menciona a situação em que o pai pede à filha de quatro anos que lhe traga um jornal. Em seguida, explica que: “Ela só poderá trazê-lo se souber o que eu quero dizer com a palavra *jornal*. Se não a conhecer associada ao que procuro significar, poderá trazer-me a pasta ou o guarda-chuva” (PENTEADO, 2012, p. 19).

A quinta recomendação de Penteado (2012, p. 22) alerta que, sendo a comunicação humana processo essencialmente dinâmico, não pode ser abandonada antes de completar-se. Caso isso ocorra, a mensagem carecerá de compreensão parcial ou total.

A sexta recomendação representa, na verdade, um complemento à anterior. Isso porque, para Penteado (2012, p. 22), completa-se o processo de comunicação quando se observa, como forma de retorno, a reação do receptor. Na visão de Passadori (2013, p. 26), esse retorno nada mais é do que o *feedback*, o qual serve de base para o estabelecimento do diálogo e da aprendizagem. “Sem resposta, sem retorno, ficamos no monólogo, nada prossegue, nada cresce” (PASSADORI, 2013, p. 26).

A sétima e a oitava recomendações destacam a relevância da compreensão, a qual nasce do significado comum, devendo se fazer presente em todas as fases da comunicação. O autor é incisivo ao salientar que “O objetivo da comunicação humana não é necessariamente concordância, e, sim, compreensão [...]. Posso compreender uma ideia, sem concordar com ela” (PENTEADO, 2012, p. 2 e 22).

A nona recomendação prescreve que tanto emissor quanto receptor devem esforçar-se em diminuir as deficiências da comunicação humana (PENTEADO, 2012, p. 22).

A décima recomendação suscitada por Penteado (2012, p. 22) volta a tratar do tema compreensão, ao definir que, na busca pela completude da comunicação humana, é mais importante ser compreendido do que compreender.

Por fim, a décima primeira (e última) recomendação de Penteado (2012, p. 22) preconiza que a comunicação humana efetiva depende da atenção dirigida, a qual não deve ser confundida com a denominada atenção periférica. Por atenção periférica compreende-se a que é inseparável de qualquer pessoa no mundo de estímulos onde vive. “Um grito de pássaro na selva desperta essa atenção, da mesma forma que ninguém deixa de ouvir a buzina insistente, em meio ao trânsito”. Por outro lado, “Quando distinguimos, selecionamos e concentramos a

atenção, por força de estímulo mais forte, ela se torna específica, dirigida – ato voluntário, diferente da atenção periférica involuntária” (PENTEADO, 2012, p. 21).

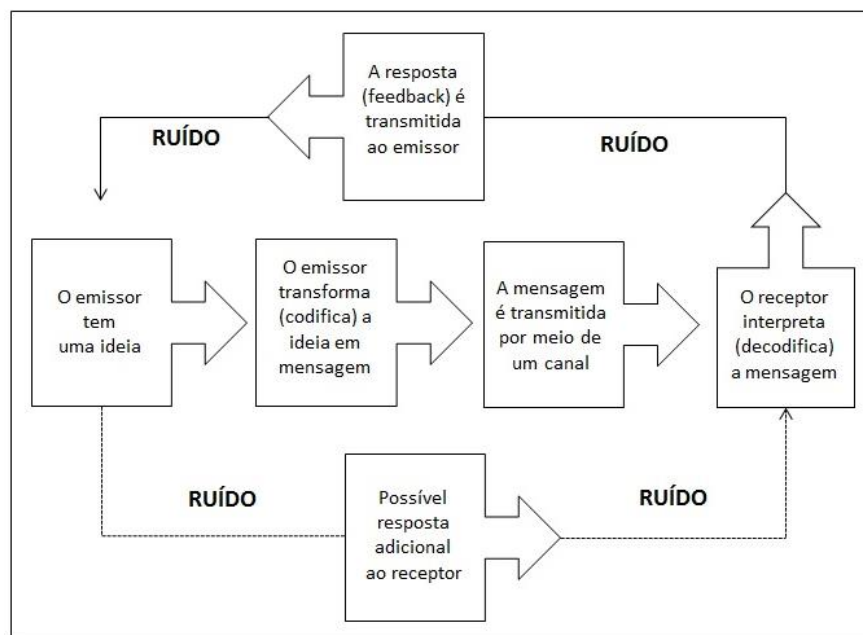
2.3 OBSTÁCULOS À COMUNICAÇÃO HUMANA

O simples conhecimento dos vários sistemas de comunicação não garante ao líder uma boa comunicação com a tropa. Isso porque existem obstáculos suscetíveis de reduzir a eficácia do entendimento da mensagem que ele pretende transmitir. Tais obstáculos devem ser conhecidos pelo líder para que ele possa transpô-los durante o processo comunicacional (VIEIRA, 2002, p. 63).

2.3.1 O ruído

Ao tratar do que ele próprio reputa de “armadilhas no caminho da mensagem”, Passadori (2013, p. 23) discorre inicialmente sobre o ruído, o qual está presente em todas as etapas da comunicação, representando as interferências que inevitavelmente ocorrem durante a transmissão da mensagem.

Figura 7 - A presença do ruído na comunicação



Fonte: Passadori (2013, p. 23)

O ruído pode ser de origem ambiental (falatório, sons do trânsito, movimento de pessoas, toques de telefone), pessoal (linguagem, condição psicológica, temperamento, comportamento dos envolvidos) ou mesmo material (equipamentos danificados, tecnologia superada ou desatualizada). A presença de um não necessariamente elimina a presença do outro; entretanto, caso ocorram os três ao mesmo tempo, a comunicação tende a ser catastrófica (PASSADORI, 2013, p. 24).

2.3.2 Diferentes percepções de mundo

A segunda “armadilha” à comunicação apresentada por Passadori (2013, p. 25) consiste nas diferentes percepções de mundo de cada indivíduo, ou diferença de referências. Em outras palavras, cada indivíduo percebe o mundo de forma pessoal, sendo influenciado pela classe social de onde veio, pela educação que recebeu, pelas experiências que já viveu, dentre outros aspectos. Assim, alerta o autor:

Todos esses fatores influenciam a nossa comunicação com o outro. Na liderança, essa constatação deve servir de alerta para evitar barreiras como o uso de expressões regionais, de termos comuns a determinadas profissões, ironias, piadas, sinais e gestos típicos de determinados grupos, que prejudicam a compreensão das mensagens, verbais ou não verbais (PASSADORI, 2013, p. 25).

2.3.3 Limitação da linguagem

A limitação da linguagem é outra “armadilha” enunciada por Passadori (2013, p. 25), o qual destaca ao emissor da mensagem a importância de possuir um bom vocabulário e de conhecer bem a gramática, devendo estar atento às regras de pontuação, à conjugação verbal e à correta construção das frases, tanto na comunicação verbal quanto na escrita.

2.3.4 Perda de foco

A última “armadilha” à comunicação exposta por Passadori (2013, p. 25) consubstancia-se na perda do foco pelo emissor, desviando a sua atenção de uma mensagem falada ou escrita. A gargalhada de alguém passando na rua, o toque de um celular ou quaisquer outros ruídos podem provocar a referida perda. Já no caso da comunicação escrita, a baixa qualidade da impressão e do papel, a tipografia excessivamente pequena ou muito rebuscada, os erros de digitação, as margens e o entrelinhamento inadequados podem causar

semelhante perda de foco ao receptor da mensagem.

2.3.5 Obstáculos devido à personalidade

Com o objetivo de estabelecer uma sistemática no estudo dos obstáculos à comunicação humana, Penteado (2012, p. 163) apresenta abordagem diferente daquela enunciada por Passadori (2013), dividindo os obstáculos em dois grandes grupos: 1) obstáculos devido à personalidade; e 2) obstáculos devido à linguagem.

“Os obstáculos devido à personalidade nascem dos preconceitos, educação, hereditariedade, meio, experiências individuais, estado fisiológico e emocional de todos os envolvidos [...]” (PENTEADO, 2012, p. 163). Para o autor, constituem esse tipo de obstáculo: 1) a autossuficiência; 2) o congelamento das avaliações; 3) a diferença entre os aspectos objetivos e subjetivos do comportamento humano; 4) o vício de deixar-se levar mais pelos mapas do que pelos territórios (“geografite”); e 5) a tendência à complicação.

2.3.5.1 Autossuficiência

O obstáculo da autossuficiência refere-se essencialmente à falácia do “saber-tudo”, de modo que “A Comunicação humana esbarra sempre contra essa muralha do ‘eu já sei’, e como o que *eu sei é* o certo, é o justo, pouca esperança resta a quem procura persuadir-me do incerto e injusto” (PENTEADO, 2012, p. 167). A muralha à que faz alusão o autor relaciona-se diretamente ao sentimento de intolerância a pontos de vista contrários:

[...] Intolerantes, fechamo-nos a tudo que não esteja de acordo com nosso ponto de vista. Apegamo-nos às nossas opiniões, como se fossem dogmas, e dividimos a humanidade em duas partes: os que estão certos, porque pensam de acordo com nossas ideias, e os que estão errados, porque não pensam de acordo com nossas ideias (PENTEADO, 2012, p. 166).

Como forma de superar o obstáculo da autossuficiência, Penteado (2012, p. 168) aconselha aos participantes da comunicação que lancem mão da humildade de espírito, da curiosidade sadia, da vontade de aprender, de ouvir, de intercambiar ideias e de enriquecer o patrimônio intelectual.

2.3.5.2 Congelamento das avaliações

O segundo obstáculo à comunicação relacionado à personalidade consiste no congelamento das avaliações. “Pequenas histórias, casos, incidentes, farrapos de conversas, comentários avulsos, cada um de nós é inesgotável repositório de *avaliações congeladas*, baseadas em que *as pessoas não mudam*” (PENTEADO, 2012, p. 170). Para o autor, a comunicação humana não aceita os dogmas e prega a tolerância como objetivo supremo da convivência entre os homens. Além disso, destaca que as piores avaliações congeladas não são aquelas que o indivíduo faz dos outros, mas as que ele faz de si mesmo, por exemplo, ao dizer “eu não gosto de números” ou “eu não sei mandar” ou ainda “eu não sirvo para liderar”.

2.3.5.3 Aspectos objetivos e subjetivos do comportamento humano

O terceiro obstáculo enunciado por Penteado (2012, p. 173) relaciona-se aos aspectos objetivos e subjetivos do comportamento humano. O autor faz lembrar que aparências e evidências podem enganar tanto emissor quanto receptor da mensagem, de modo que nem sempre o que se exterioriza pelo comportamento é o que existe subjetivamente no indivíduo. “O que se procura na comunicação humana é a *coincidência* entre a personalidade *subjetiva*, a que *existe* interiormente, e a *objetiva*, que se *manifesta* exteriormente” (PENTEADO, 2012, p. 175).

2.3.5.4 “Geografite”

O quarto obstáculo enumerado por Penteado (2012, p. 177) foi por ele batizado de “Geografite”, e se refere basicamente ao indivíduo que se impressiona mais com os mapas do que com os territórios. “Os *mapas* correspondem aos sentimentos, imaginações, palpites, hipóteses, pressentimentos, preconceitos, inferências. *Territórios* são os objetos, as pessoas, as coisas, os acontecimentos” (PENTEADO, 2012, p. 177). Ensina o autor que a comunicação pede uma atitude positiva diante da vida, buscando-se o equilíbrio na avaliação individual das coisas, dos acontecimentos e das pessoas. A fim de transpor esse obstáculo, o indivíduo deve pautar-se por atitudes racionais, nas quais a razão seja capaz de controlar ou, pelo menos, de orientar as emoções e os sentimentos.

2.3.5.5 Tendência à complicação

Tendência à complicação é o último obstáculo à comunicação (daqueles relacionados à personalidade) compartilhado por Penteado (2012, p. 186). Para o autor, os homens complicam as coisas mesmo quando se trata de sistematizar o pensamento lógico. Nesse contexto, a eficaz comunicação adquire fundamental importância no processo de simplificação das complexidades das relações humanas.

Complicamos tudo: da religião ao trabalho, das constituições políticas aos códigos de ética. Muitas vezes, surpreendemo-nos ao descobrir a doçura de uma pessoa a quem não procurávamos por entendê-la prepotente. Determinadas tarefas que se nos afiguram complexas e difíceis revelam-se, na prática, exatamente o oposto. Pessoas há que passam a vida amarguradas, diante da impossibilidade de alcançar seus desejos, sem, no entanto, *mover uma palha* para alcançá-los: a ideia da impossibilidade lota a mente, de maneira a desestimular qualquer ação. Napoleão costumava dizer que somos nós que fazemos os impossíveis, e Clement Grandcour ensinava que o verdadeiro chefe é aquele capaz de extrair possíveis, do impossível (PENTEADO, 2012, p. 187).

2.3.6 Obstáculos devido à linguagem

No tocante aos obstáculos à comunicação humana devido à linguagem, Penteado (2012, p. 188) apresenta: 1) a confusão entre fatos e opiniões; 2) a confusão entre inferências e observações; 3) o descuido nas palavras abstratas; 4) os desencontros; 5) a indiscriminação; 6) a polarização; 7) a falsa identidade baseada em palavras; 8) a polissemia; e 9) as barreiras verbais.

2.3.6.1 Confusão entre fatos e opiniões

Em relação ao primeiro dos obstáculos supracitados, a confusão entre fatos e opiniões, Penteado (2012, p. 189) estabelece que “Fato é acontecimento; é coisa ou ação feita. Opinião é modo de ver, é conjectura [...]”. Afirma ainda que a linguagem está repleta de armadilhas, de modo que as pessoas, constantemente, referem-se a fatos como se emitissem opiniões e vice-versa. A comunicação humana deve transpor esse obstáculo, sabendo distinguir uma coisa da outra.

Um fato pode ser *considerado* uma opinião. Uma opinião pode *transformar-se* em fato. Existe algo mais perigoso na Comunicação humana do que nos convenceremos de que nossas suposições *aconteceram*, ou de que os acontecimentos não passaram de suposições? E se são os outros que contrapõem a nossos *fatos* suas *opiniões*, considerando *opiniões* os *fatos* porque são nossos, e *fatos* as opiniões porque são seus? (PENTEADO, 2012, p. 191).

2.3.6.2 Confusão entre inferências e observações

Já no que se refere à confusão entre inferências e observações, Penteadó (2012, p. 195) alerta que esse tipo de obstáculo é dos mais comuns à efetividade da comunicação humana, razão pela qual se faz necessário distinguir uma coisa da outra, de sorte que: “Inferir é deduzir pelo raciocínio. Observar é olhar atentamente [...]. As inferências nos oferecem certezas *relativas*. As observações nos oferecem certezas *absolutas* [...]” (PENTEADO, 2012, p. 195-196). Leciona o autor que, ao comunicar-se, o indivíduo deve deixar claro ao receptor da mensagem se está inferindo algo ou externando uma observação por ele realizada.

2.3.6.3 Descuido no uso das palavras abstratas

Quanto ao descuido no uso das palavras abstratas, Penteadó (2012, p. 204), em um primeiro momento, certifica que “Atrás de uma *palavra* nem sempre está uma *coisa*. Palavras não são coisas; são *representações* de coisas, quase sempre específicas e, por isso, difíceis de serem transmitidas, com fidelidade, de uma cabeça para outra”. Em seguida, o autor esclarece que, como a palavra é metade de quem a pronuncia e metade de quem a escuta, ao se definirem as palavras abstratas antes de utilizá-las, dá-se um grande passo no caminho do entendimento entre os homens. Para ele, a maioria dos conflitos humanos nasce efetivamente do emprego descuidado de palavras abstratas.

2.3.6.4 Desencontros entre interlocutores

O próximo obstáculo explanado por Penteadó (2012, p. 206) refere-se aos desencontros entre os interlocutores. Tais desencontros acontecem na comunicação humana quando não se compartilha o significado das palavras: mesmas palavras significando coisas diferentes; ou palavras diferentes significando coisas iguais. “Democracia para um comunista significa algo totalmente diverso do que significa para um democrata. Quando um sacerdote católico se refere à moral está referindo-se à moral de um livre pensador?” (PENTEADO, 2012, p. 206).

Penteadó (2012, p. 210) também critica a prática constante de tentar antecipar-se ao que o interlocutor irá dizer, o que representaria, além de exibição, caminho certo para os desencontros. Como exemplo dessa antecipação, o autor cita frases do tipo: “Já sei aonde

você quer chegar!”, “Já sei o que você vai dizer!”, e “Não diga mais nada!”. Destaca ainda que, para a consecução da efetiva comunicação, torna-se imprescindível a humildade de reconhecer não ter compreendido o que o outro lhe disse. Nesse contexto, o autor apresenta a paráfrase como instrumento importante na solução dos desencontros:

O líder nasce quando aprende a dizer: “Não sei!”. A Comunicação humana faz-se efetiva quando admitimos *não haver compreendido* alguma coisa. Precisamos aprender a utilizar, *com naturalidade*, frases como estas: – Poderia fazer o favor de repetir? – Desculpe, mas creio que não compreendi muito bem o que o senhor quis dizer! – Posso repetir com minhas palavras o que acaba de dizer, para ver se compreendi direito? A *paráfrase* é dos raros medicamentos contra a doença crônica dos desencontros. Quando conseguirmos colocar, *em nossas palavras*, as ideias dos outros, haverá pouca margem de dúvida de que estamos compartilhando o significado, de que *estamos nos entendendo*. [...] O quê? Como? Quando? Onde? Por quê? são balizas contra os desencontros na Comunicação humana (PENTEADO, 2012, p. 210).

2.3.6.5 Indiscriminação

O obstáculo da indiscriminação ocorre “[...] quando falhamos em reconhecer variações, nuances ou diferenças; quando não nos sentimos capazes, ou apenas não queremos distinguir, diferenciar coisas aparentemente iguais [...]” (PENTEADO, 2012, p. 215).

Para Penteado (2012, p. 216), o excesso de indiscriminação pode ser verificado no abuso dos clichês e dos ditados populares e na crença de que a voz do povo é a voz de Deus, situações nas quais o indivíduo somente vê as semelhanças sem levar em consideração as diferenças entre coisas e pessoas. Tudo isso, na visão do autor, decorre da preguiça mental, porquanto seria bem mais trabalhoso observar nos homens as suas diferenças do que as suas semelhanças. Acrescenta que povos, raças inteiras e todas as classes sociais sofrem a influência dos clichês, estimulando o antagonismo entre brancos e negros, civis e militares, operários e patrões. O autor ainda, após prestar esclarecimentos acerca da forma como o receptor interpreta a mensagem que lhe é transmitida, menciona o que, no entendimento dele, seriam as duas atitudes básicas no processo de correção da indiscriminação:

A Comunicação humana não transmite fatos imparciais, pois “as informações não possuem uma lógica própria, que resulte nas mesmas percepções e conhecimentos por parte de todas as pessoas”. São percebidas e interpretadas em termos das necessidades, emoções, personalidade e padrões cognitivos do receptor, o qual interpreta a mensagem em termos de sua experiência, convicções pessoais e tende a agrupar aspectos característicos na experiência, de maneira a criar padrões. [...] **Para corrigir a indiscriminação, são necessárias duas atitudes básicas: 1ª A atitude de reconhecer que não existem no mundo duas pessoas, dois fatos, duas coisas que sejam absolutamente iguais. 2ª A atitude de reconhecer seus próprios clichês [...].** Venceremos a indiscriminação toda vez que sublinharmos as diferenças e negligenciarmos as semelhanças. Os homens não se fabricam em série, como automóveis em linha de montagem (PENTEADO, 2012, p. 220-221, grifo nosso).

2.3.6.6 Polarização

Em se tratando do obstáculo da polarização, Penteado (2012, p. 222) elucida que “Há polarização quando tratamos os *contrários*, como se fossem *contraditórios*. Polarização é a tendência a *reconhecer apenas os extremos, negligenciando as posições intermediárias* [...]. A polarização não admite a *multiplicidade*, apenas a *dualidade*”. O autor salienta que, nas discussões, a referida polarização leva os interlocutores a extremos, produzindo o chamado efeito de pêndulo. Para o autor, grande problema ocorre quando os movimentos desse pêndulo atingem exagerada amplitude, de sorte que os interlocutores acabam caindo no debate inútil do “você está completamente errado, e eu estou completamente certo”. O autor ensina ainda que as qualidades morais, os defeitos e as virtudes não se excluem, pois o homem é um pequeno universo com todas as suas potencialidades. Penteado (2012, p. 227), por fim, ao citar Napoleão, destaca que “Na Comunicação humana, não podemos ser extremistas. Imitemos Napoleão, acreditando que tudo quanto é exagerado, é insignificante”.

2.3.6.7 Falsa identidade

O obstáculo da falsa identidade baseada em palavras representa, sob a ótica de Penteado (2012, p. 229), uma verdadeira ameaça ao entendimento entre os homens. O autor explica que, constantemente, apenas um traço (ou uma só palavra) já é suficiente para que o indivíduo determine a personalidade de alguém, fazendo-o, não raramente, de maneira equivocada. Para evitar esse tipo de obstáculo, segundo o autor, o indivíduo não pode permitir que uma palavra mostre-se capaz de determinar todas as suas avaliações, crenças e atitudes, devendo buscar sempre análises mais detalhadas das informações que lhe são prestadas sobre algo ou alguém.

2.3.6.8 Polissemia

Ao tratar da polissemia, Penteado (2012, p. 233) afirma que ela não é, em sua essência, um obstáculo à comunicação humana. Constitui, na verdade, uma característica inseparável das palavras, as quais são utilizadas pelos indivíduos para traduzir ideias, pensamentos ou emoções. Salienta que a linguagem é fato social, cujo sentido é transmitido e divulgado pela autoridade difusa do grupo. Tal função espontânea da vida social empresta à

linguagem seu caráter polissêmico, mantendo uma multiplicidade de sentidos para cada vocábulo.

Penteado (2012, p. 233) avança que toda comunicação humana supõe uma análise e uma reconstrução, necessitando a linguagem de organização e disciplina. Ressalta que o tom com que as palavras são ditas pode transformar os seus significados, os quais apresentam caráter individual, dependendo sempre dos referentes que as circundam. Como exemplo, o autor apresenta a frase “Pedro é inteligente!” e, em seguida, esclarece que, a depender do tom de sua pronúncia (a sério ou de maneira irônica), inteligente pode significar “burro”, assim como “burro” pode significar inteligente.

2.3.6.9 Barreiras verbais

As barreiras verbais representam o último dos obstáculos à efetividade da comunicação humana relacionados por Penteado (2012, p. 235) e devido à linguagem. Segundo o autor, o diálogo não deve ser visto como uma espécie de duelo em que os adversários procuram ferir-se com palavras, como se fossem espadas. Para ele, o diálogo é a procura, a dois, de uma verdade. Para tanto, deve-se superar as barreiras verbais, provocadas por palavras e expressões capazes de despertar antagonismos.

Toda palavra vem carregada de *afetividade*. Sua significação é sempre subjetiva. Há palavras *emocionais* que despertam reações afetivas nos indivíduos; ouvindo-as, eles não se podem mais comunicar, ficam inibidos e, mesmo que essa inibição dure segundos, é o bastante para prejudicar todo o processo da Comunicação humana. [...] Em nossa vida de todo dia, utilizamo-nos de expressões e palavras capazes de gerar antagonismos. Como chegar à *compreensão* partindo de antagonismos? Muitos antagonismos tornam-se irremediáveis, com a força das primeiras impressões [...] (PENTEADO, 2012, p. 236).

A seguir, são apresentados alguns exemplos de barreiras verbais mencionados por Penteado (2012, 236), a saber: a) expressões que demonstram dúvida quanto à inteligência do interlocutor (ex.: “você está me compreendendo?”, “Está acompanhando o raciocínio?”); b) expressões que se repetem excessivamente durante a exposição oral (ex.: “é ou não é?”, “né?”, “aí eu peguei e disse”); c) certas expressões que interrompem a exposição oral do interlocutor (ex.: “nossa!”, “puxa vida!”); d) palavras que fazem referência a defeitos ou características físicas (ex.: “gordo”, “gaguinho”); e) vícios de linguagem e defeitos de pronúncia (ex.: “vi ele...”, “não tem problema”); f) expressões que constituem flagrantes ou mal dissimulados desafios (ex.: “você está completamente enganado”, “você está louco”, “não é nada disso”, “cala a boca”); g) apelos despropositados que se fazem a terceiros pessoas em

um debate (ex.: “ora, vejam só o argumento dele!”, “fulano não me deixa mentir!”); h) uso excessivo do pronome “eu” pelo interlocutor que procura falar de si durante a maior parte do tempo, mostrando-se desinteressado pelo que o outro tem a lhe comunicar; e i) utilização em demasia da palavra “não”.

3 LIDERANÇA

Para Bergamini (2008, p. 7), não existem organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal. Isso não significa que todos aqueles que detêm poder sejam necessariamente líderes, conquanto a recíproca seja verdadeira. Líder, na visão da autora, é quem consegue fazer da organização um grupo social consciente dos seus objetivos e valores, mostrando-se capaz de afirmar-se perante os seus seguidores e de resistir quando sua identidade é ameaçada.

“Um líder é qualquer um que pode tomar decisões – formais ou informais –, avançar nos objetivos estratégicos da organização, contribuir vigorosamente para o desempenho institucional e tratar as pessoas de modo justo, honesto e solidário [...]” (EICH, 2013, p. 25).

No meio militar, o conceito de líder está intimamente relacionado ao de comandante. Assim, “Comandante é o militar investido, por força de leis e regulamentos e como prerrogativa impessoal, da autoridade para conduzir e controlar forças em razão de sua posição hierárquica” (COUTINHO, 1997, p. 15).

Após salientar que definir liderança continua sendo um grande desafio mesmo para os maiores especialistas no assunto, Fabossi (2010, p. 27) apresenta o seguinte conceito:

Liderança é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor [...]. A essência da liderança está no comprometimento com a vida e com o ser humano, traduzida em princípios, valores e atitudes que produzam o seu bem-estar e o seu desenvolvimento.

A seu turno, Cooper (2009, p. 4) argumenta que a liderança pode ser definida como “[...] ter um desempenho de maneira consistente, de forma a realizar mudanças positivas em pessoas e empresas, para fornecer serviços e/ou produtos”.

Moscovici (2012, p. 187, grifo nosso), inicialmente, julga pertinente realizar uma distinção entre “líder” e “estilo de liderança”, explanando que:

Um **líder** é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada “**estilo de liderança**”.

Visando afastar a palavra “mito” do conceito de liderança, Bergamini (2008, p. 8) assevera que a liderança caracteriza-se por ser um processo no qual alguém determina o

propósito ou o sentido para uma ou mais pessoas, fazendo com que todos se mobilizem em alguma direção não só de maneira eficaz, mas também com total envolvimento por parte de todos da equipe, sem agredir suas escalas de valores pessoais. Esse entendimento é o que Fabossi (2010, p. 23) denominou de “influência positiva”, consubstanciada no resultado de ações e atitudes de alguém genuinamente interessado no bem-estar das pessoas, fazendo a elas tudo aquilo que ele também gostaria que lhe fizessem. Ao fazer esse tipo de afirmação, o autor questiona inclusive a legitimidade da espécie de influência engendrada por personalidades como Adolf Hitler, consignando que:

O perigo de considerarmos que qualquer tipo de influência seja suficiente para revelar a verdadeira liderança está no fato de sermos naturalmente induzidos a reconhecer que, por exemplo, Adolf Hitler tenha sido um líder, o que não é verdade, porque além de não influenciar as pessoas para o bem, ainda fez aos outros o que certamente não gostaria que fizessem a ele. Pessoas assim, que se valem do privilégio da liderança para influenciar negativamente seus liderados e que apenas usam as pessoas para conquistar honra e benefícios pessoais, não podem ser considerados líderes, seja numa guerra entre nações, numa organização, na sociedade ou mesmo em casa. É por isso que, tão importante quanto entender o que a liderança produz, é conhecer a sua verdadeira essência (FABOSSI, 2010, p. 23).

Passadori (2013, p. 13), por sua vez, considera relevante diferenciar as palavras líder e liderança, salientando que, enquanto liderança é um processo, líder é uma pessoa e, como tal, possui seu modo único de ser, o que não significa ser à prova de mudanças. O autor entende que, embora a essência do líder não mude, o mesmo não ocorre com o contexto em que ele se acha inserido. “Mutante, multicultural, complexo: assim é o mundo em que vivemos hoje e que nos exige capacidade de adaptação e, especialmente, de comunicação [...]” (PASSADORI, 2013, p. 13).

Mesmo sem o querer, o comandante está sempre exercendo influência sobre os subordinados. Involuntariamente, estará exercendo alguma liderança pelo simples fato de estar comandando. Mas o comandante atento e decidido a se fazer líder na sua organização deve colocar empenho nesse processo de influência, evidenciando o seu valor profissional, reforçando a sua reputação pessoal e, conseqüentemente, firmando sua credibilidade perante os comandados (COUTINHO, 1997, p. 164).

3.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

O interesse em conhecer melhor aquilo que caracteriza o comportamento de um líder eficaz não é algo recente. Já em épocas distantes, a compreensão de como alguém

conseguia chegar a uma posição de destaque na condução de outras pessoas despertava considerável interesse (BERGAMINI, 2008, p. 19). Tal interesse fez surgir as diferentes teorias sobre liderança, cujas principais características encontram-se descritas nas páginas que adiante seguem.

3.1.1 Teoria dos Traços

A Teoria dos Traços, conforme explica Bergamini (2008, p. 98), representa o primeiro paradigma do processo de evolução histórica do estudo da liderança. Nessa fase, os estudos realizados restringiram-se aos atributos que os líderes eficazes deveriam possuir com relação a traços e habilidades. “Aquilo que se pretendia era delinear um retrato tão fiel quanto possível daquilo que o líder é” (BERGAMINI, 2008, p. 98). A autora salienta que os teóricos dessa corrente queriam confirmar a crença de que os líderes deveriam possuir algumas características especiais que os distinguissem do restante das pessoas comuns. Tais características iriam fazê-los emergir do grupo e seriam as responsáveis por mantê-los em posição de destaque com relação aos demais, durante determinado período de tempo.

Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente, existem os traços físicos, tais como altura, peso físico, aparência e idade. Segundo, aquilo que os pesquisadores examinaram como habilidades específicas: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimentos. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram também examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional (BRYMAN, 1992 apud BERGAMINI, 2008, p. 99).

A referida teoria, todavia, “[...] não levou à compreensão mais clara do líder nem possibilitou aplicações práticas para identificar o potencial de liderança em termos de traços de personalidade pela não-conclusividade dos traços característicos do líder [...]” (MOSCOVICI, 2012, p. 188). Muitas das pessoas que possuíam os traços de liderança ressaltados pelos pesquisadores não conseguiam exercer com eficácia o seu papel. Por outro lado, foram encontrados líderes que se mostravam eficazes mesmo não apresentando de maneira patente tais traços (BERGAMINI, 2008, p. 100).

No início da década de 50 (após o final da Segunda Guerra Mundial), ganhou força certa descrença em relação à Teoria dos Traços. Os estudos sobre liderança passaram a focalizar um aspecto mais dinâmico que rege a formação do vínculo entre líderes e seguidores, fazendo surgir a Teoria Comportamental (BERGAMINI, 2008, p. 108).

3.1.2 Teoria Comportamental

Diferentemente dos estudos informais feitos nas escolas que deram origem à Teoria dos Traços, a pesquisa que originou a Teoria Comportamental desenvolveu-se em ambientes reais, já dentro das organizações, por meio de uma metodologia mais sistemática, buscando-se observar as pessoas que já ocupavam postos de chefia. Em outras palavras, os pesquisadores passaram a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz, analisando as ações das diferentes pessoas reconhecidas como líderes. Não se admitia mais o argumento de que as habilidades de liderança eram inatas (BERGAMINI, 2008, p. 108).

Enquanto no enfoque dos traços a suposição era de que o líder nasce como tal, passa-se agora a cogitar que as pessoas poderiam ser treinadas para exercerem com eficácia o seu papel de liderança. Qualquer pessoa poderia tornar-se um líder, desde que participasse de ações ou programas especiais de treinamento e de desenvolvimento de líderes (BERGAMINI, 2008, p. 108).

Duas universidades americanas de renome contribuíram de maneira significativa para a Teoria Comportamental. A primeira delas foi a *Ohio State University*, cujos pesquisadores conseguiram compilar uma lista de aproximadamente 1.800 exemplos de comportamentos típicos de líderes considerados eficazes. Os resultados alcançados indicavam que os subordinados percebiam o comportamento do seu supervisor principal em relação a duas dimensões ou categorias, denominadas de “consideradora” e “início de estrutura” (BERGAMINI, 2008, p. 114).

A categoria *consideradora* descrevia como líderes agem de maneira amigável e dão apoio, mostrando preocupação pelos subordinados e procurando o bem-estar deles. O líder, nesse caso, consulta os subordinados antes de entrar em ação a respeito de assuntos importantes, mostrando abertura para com as sugestões do seguidor, além de tratá-los de igual para igual. Já o líder classificado dentro da categoria *início de estrutura* define o papel dos seguidores atribuindo ao grupo objetivos formais. Enfatiza a importância dos prazos, solicitando que os seguidores sigam procedimentos padronizados. Coordena de perto as atividades dos subordinados, verificando se estão trabalhando de forma a utilizar sua capacidade máxima (BERGAMINI, 2008, p. 114).

A segunda universidade a apresentar estudos sobre estilos de liderança dentro de uma sistemática controlada de pesquisa foi a *University of Michigan*. O principal objetivo dos seus pesquisadores consistia em identificar os relacionamentos entre o comportamento do líder, o processo grupal e o desempenho do grupo. Foram apontadas duas dimensões ou conceitos distintos que caracterizam, genericamente, os estilos de comportamentos de liderança: a orientação para a tarefa, ou produção; e a orientação para o subordinado, ou relacionamento (MOSCOVICI, 2012, p. 191).

O líder com comportamento orientado para a tarefa mostra-se planejador e programador do trabalho, coordenando as atividades dos subordinados e amparando-os no tocante a equipamentos, suprimentos e assistência técnica. Orienta os seguidores, colocando objetivos de desempenho elevados, porém realistas. Esse estilo é bem semelhante ao de início de estrutura proposto pelo grupo de Ohio (BERGAMINI, 2008, p. 115).

Já o líder com comportamento orientado para o relacionamento atinge sua eficácia demonstrando confiança, agindo de maneira amigável, tentando compreender os problemas dos subordinados e ajudando-os no desenvolvimento de suas carreiras. Estabelece objetivos gerais, permitindo aos subordinados certa autonomia para decidirem como fazer o trabalho e em que intensidade. Tal estilo aproxima-se bastante da categoria consideradora proposta por Ohio (BERGAMINI, 2008, p. 115).

3.1.3 Teoria das Contingências

Os defensores da Teoria das Contingências (também chamada de Teoria Situacional) afirmavam que a liderança não poderia ser analisada desprezando-se a influência da situação. Com o desenvolvimento da psicologia social e da dinâmica de grupo, mais atenção começou a ser devotada ao contexto das relações interpessoais e à própria situação em que as atividades se desenrolavam. Os fatores situacionais de um contexto-tempo específico passaram a ser encarados com a mesma importância, ou talvez maior, que os fatores pessoais e interpessoais dos modelos de traços e de comportamentos (MOSCOVICI, 2012, p. 192).

O principal autor das teorias situacionais de liderança é F. Fiedler, sendo apontadas pelo seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: 1) relacionamento entre líder e seguidor: extensão em que o líder conta com o apoio e a lealdade dos subordinados, sendo seu relacionamento com eles amigável e cooperativo; 2) posição de poder: liga-se à autoridade que o líder tem para avaliar o desempenho dos subordinados, administrando recompensas e punições; e 3) estrutura da tarefa: refere-se à existência e à padronização dos procedimentos necessários para se cumprir uma tarefa, possibilitando a utilização de indicadores objetivos para determinar se ela foi corretamente cumprida ou não (MOSCOVICI, 2012, p. 192; BERGAMINI, 2008, p. 109).

Fiedler propunha que a situação fosse analisada combinando-se esses três aspectos básicos. O pesquisador concluiu que o líder deveria estabelecer interações interpessoais entre

os membros do grupo, e entre o líder e cada membro do grupo, visando ampliar a habilidade de ajustamento do indivíduo. Em suma, percebeu-se que não era unicamente a atitude do líder que devia ser levada em conta como fator decisivo do sucesso da liderança (BERGAMINI, 2008, p. 111).

Coutinho (1997, p. 128) esclarece que o líder é o agente desencadeador e dinamizador do processo, por meio da sua capacidade de influenciar os liderados. Já a situação consiste no elemento do processo que condiciona a dinâmica de atuação do líder, favorecendo ou dificultando o seu desenvolvimento, e projetando implicações no ânimo do líder e na receptividade dos liderados.

A concepção mais atualizada das teorias situacionais, segundo Moscovici (2012, p. 193), refere-se à Teoria “Trilha-Meta” de liderança, que utiliza o modelo de expectativa da teoria motivacional de processo, no reconhecimento da relação entre liderança, motivação e poder. Busca explicar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do grupo. Nesse modelo, os esforços do líder são no sentido de tornar o caminho para os objetivos o melhor possível para os liderados e, para isso, faz-se necessário utilizar o estilo contingencial mais apropriado às variáveis situacionais.

[...] A teoria “trilha-meta” procura explicar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do grupo. O comportamento do líder será aceitável para os liderados se for percebido como uma fonte de satisfação imediata ou instrumental à satisfação futura, de acordo com a teoria motivacional de expectativa. Por outro lado, sempre haverá pressões e exigências ambientais sobre os liderados e sobre o líder em qualquer situação de grupo (MOSCOVICI, 2012, p. 193).

Na Teoria “Trilha-Meta”, são detectados quatro estilos principais de comportamentos de liderança: 1) liderança autoritária, em que os liderados recebem ordens minuciosas e sabem exatamente o que se espera deles, sem opinar; 2) liderança de apoio, em que o líder mostra interesse e amizade, preocupando-se com os liderados e procurando aproximar-se de todos; 3) liderança participativa, em que o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, tomando, porém, as decisões finais; e 4) liderança orientada para a realização, em que o líder estabelece objetivos desafiantes para os liderados e mostra confiança em suas capacidades para atingi-los (MOSCOVICI, 2012, p. 194).

De acordo com a concepção situacional, este ou aquele estilo de comportamento será considerado o mais adequado, pois nenhum estilo é o melhor para todas as situações. Diferentes situações de trabalho em grupo exigem estilos diferentes de liderança; da mesma forma que não existe um líder “universal”, que sirva para tudo e que seja eficaz em todas as

situações (MOSCOVICI, 2012, p. 196).

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Cooper (2009, p. 7), a maioria dos líderes é uma combinação de diferentes estilos e personalidades, cada qual com características predominantes. A autora acredita que, conhecendo os diferentes tipos de liderança, o indivíduo terá maior probabilidade de desenvolver o seu próprio estilo e de determinar quais características poderão ser as mais eficazes em certas situações.

De igual modo, Bergamini (2008, p. 82) menciona que o exame da biografia de líderes famosos mostra como foram diferentes entre si na sua maneira de agir quando dirigiam seus seguidores. Para a autora, isso leva à suspeita de que não deve existir uma única maneira de se conseguir eficácia no desempenho do papel de liderança. “Podem-se, conseqüentemente, reunir esses personagens que atuam de maneira particular em grupos distintos de tipos comportamentais conhecidos por **estilos de liderança**” (BERGAMINI, 2008, p. 82, grifo nosso).

Com entendimento semelhante aos das supracitadas autoras, Moscovici (2012, p. 194) afirma que, sem dúvida, existem algumas características pessoais que facilitam o desempenho do líder em determinadas circunstâncias, e não em outras, e que podem ser desenvolvidas para maior eficácia no seu desempenho.

3.2.1 Estilo autocrático

O estilo autocrático é também conhecido como clássico ou tradicional. Nesse tipo de liderança, o líder retém a maior parte do poder de decisão e normalmente gosta do papel de ser a pessoa no comando e da autoridade lhe proporcionada pelo cargo. Líderes autocráticos são vistos como pessoas orientadas a tarefas com foco total no resultado, em vez de processos (COOPER, 2009, p. 7-8).

A liderança autocrática (ou coerciva) é aquela em que o líder repousa a sua atuação no domínio, tendo como método de atuação predominante a coerção. A relação líder-liderado acontece sob a forma de ordem e obediência (COUTINHO, 1997, p. 238).

Uma vantagem desse estilo é a clara identidade de quem decide, o que normalmente torna a tomada de decisão um rápido processo. Também faz com que haja um

alto nível de confidencialidade no ambiente, já que poucas pessoas estão envolvidas na tomada de decisão. Por outro lado, essa restrição do número de pessoas que participam das decisões pode ser vista como uma desvantagem, porquanto limita os pontos de vista de um grupo diversificado de pessoas. Além disso, pode haver a percepção de que as opiniões e o conhecimento de outras pessoas não são valorizados, o que pode levar à queda do moral ou à falta de contribuição dos subordinados (COOPER, 2009, p. 8).

Ainda sobre o estilo autocrático, Bergamini (2008, p. 116), ao abordar os estudos sobre comportamentos de liderança desenvolvidos por Likert, Katz, Maccoby e outros, durante a década de 60, informa que a eficácia desse tipo de líder está ligada à sua característica comportamental de ser um planejador e programador do trabalho, coordenando as atividades dos subordinados, fornecendo-lhes o suprimento necessário, equipamentos e assistência técnica. Tal líder ainda orienta os seus seguidores, estipulando objetivos de desempenho elevados, em que pese serem realistas.

3.2.2 Estilo participativo

O estilo participativo é também conhecido como liderança consultiva ou consensual. O líder normalmente reúne as pessoas para tomar decisões, avaliando a contribuição de cada uma delas. As opiniões e visões dos seguidores são importantes no processo decisório. O consenso dos participantes contribui significativamente para que todos se sintam parte da tomada de decisões, apoiando-as conseqüentemente. Desvantagens podem incluir a pouca confidencialidade nas decisões, a falta de foco em quem é responsável pela implementação de uma decisão, e a lentidão do processo decisório, que, por ser compartilhado, pode mostrar-se complexo e demorado (COOPER, 2009, p. 8-9).

O estilo participativo também pode ser chamado de liderança persuasiva ou democrática, e ocorre quando o líder exerce sua influência predominantemente por métodos de atuação persuasivos e sugestivos. A relação líder-liderado se faz na forma de mobilização e de participação (COUTINHO, 1997, p. 238).

Ao tratar da liderança participativa, levando-se em consideração os estudos de Likert, Bergamini (2008, p. 116) afirma que as reuniões de grupo facilitam a participação dos subordinados no processo decisório, melhoram a comunicação, promovem a cooperação e facilitam a resolução de conflitos. O uso da participação, contudo, não significa abdicar-se das responsabilidades, pois o líder deve continuar responsável por todas as decisões, bem como

pelos seus respectivos resultados. Caso isso não ocorra, poder-se-á estar diante do estilo de liderança inoperante (*laissez-faire*), que se encontra situado além da posição extrema democrática.

Podem-se delegar atribuições, dividir o trabalho, descentralizar tarefas, obter assessoramento e conselho, mas nunca abrir mão dos poderes de decisão e de mando que decorrem da autoridade. Assim também a responsabilidade, que não pode ser dividida nem com assessores, nem com subordinados. O comandante, isto sim, define claramente as respectivas responsabilidades no quadro das atribuições, tarefas e missões que lhes sejam conferidas (COUTINHO, 1997, p. 33).

Esclarecendo melhor o aspecto da participação, pesquisadores de Michigan apontam diferentes níveis em que essa participação poderá ocorrer:

1. *Decisão autocrática*: o líder toma a decisão sozinho sem pedir opiniões ou sugestões. Os seguidores não possuem influência direta na decisão.
2. *Consulta*: o líder pede a opinião e ideias de outras pessoas e daí toma a decisão sozinho, depois de considerar seriamente as sugestões e as preocupações apresentadas.
3. *Decisão conjunta*: o líder reúne-se com outros para discutir a decisão tomada, embora tenha maior influência sobre a decisão final.
4. *Delegação*: o líder dá ao indivíduo e ao grupo a responsabilidade de tomar a decisão, especificando os limites dentro dos quais a escolha deva cair. Uma aprovação final por parte do líder pode ou não ser requerida antes que a decisão seja implementada (BERGAMINI, 2008, p. 116).

3.3 TIPOS DE PERSONALIDADE DE LIDERANÇA

No tocante aos tipos de personalidade de liderança, Cooper (2009, p. 9-10) destaca a existência de dois tipos principais: o carismático e o transformacional.

3.3.1 Tipo carismático

O tipo carismático está focado na empolgação da liderança e no fornecimento de inspiração e motivação. Carisma é considerado uma característica positiva e almejada pela maioria das pessoas. Os líderes carismáticos costumam ser bastante convincentes, persuadindo com certa facilidade os seus seguidores à execução dos objetivos da corporação (COOPER, 2009, p. 9). Entretanto, alerta Moscovici (2012, p. 188), não se pode crer que os líderes carismáticos, dotados de grande poder de influência pessoal, corroborem a máxima de que “ou se nasce líder ou se é condenado a ser seguidor a vida inteira”. Isso porque é inadmissível a exclusão de possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento de líderes em potencial. Nesse mesmo sentido:

É importante saber como e por que a liderança não deve ser tratada como qualidade inata, nem tampouco como competência que qualquer pessoa possa desenvolver. Hoje, já se comprovou que os líderes eficazes não nascem assim nem existem milagres que transformem pessoas que não tenham condições para tal em líderes bem-sucedidos. Os atuais estudos sobre liderança evidenciam que outros elementos importantes estão sendo descobertos, aos poucos, e têm-se mostrado decisivos ao aparecimento e manutenção de uma liderança eficaz (BERGAMINI, 2008, p. 98).

3.3.2 Tipo transformacional

Os líderes com personalidade do tipo transformacional visam ser um fator de mudança no mundo da liderança e, normalmente, são conhecidos como “visionários”. Tais líderes são conhecidos mais pelo que realizaram do que pelo seu estilo de liderança. Geralmente são selecionados para resolverem situações negativas específicas, realizando mudanças a fim de melhorá-las (COOPER, 2009, p. 9-10).

Diante do que foi apresentado até este momento, o seguinte questionamento poderá surgir: “mas qual desses estilos de liderança é o ideal?”. Bergamini (2008, p. 116) explica que não existem estilos ou tipos de personalidade ideais, isto é, que sejam eficazes com qualquer grupo e em qualquer situação. A autora entende que, para compreender a eficácia da liderança, os pesquisadores devem examinar aspectos específicos do comportamento do líder, no contexto dos requisitos da situação e restrições enfrentadas por ele. Para ela, a postura do líder deverá variar de acordo com as características do grupo e com a situação vivenciada naquele momento específico.

De igual modo, Moscovici (2012, p. 194-195) esclarece que a eficácia de um estilo de liderança, autocrático ou participativo, depende de vários fatores situacionais, incluindo a natureza da tarefa, a estrutura de recompensas da organização, o clima organizacional, as habilidades, além da personalidade e das expectativas do líder e dos membros do grupo. A autora conclui que:

Parece pouco provável, portanto, que se consiga estabelecer um modelo ou padrão ideal de comportamento do líder, uma fórmula ou receita infalível de estilo de liderança que funcione perfeitamente para qualquer grupo em qualquer situação, a qualquer tempo. [...] A situação e o grupo influenciam o estilo de liderança, encorajando mais um estilo que outro. **O líder precisa ter certa flexibilidade para usar estilos diferentes, sem chegar a extremos de incongruência**, da mesma forma como atende às expectativas de diferentes papéis sociais, desempenhando-os com comportamentos mais ou menos adequados resultantes de sua flexibilidade, motivação e experiência. Nós nos comportamos diferentemente de acordo com os papéis e as situações, sem deixarmos de ter consistência ou de sermos “nós mesmos” (MOSCOVICI, 2012, p. 194-195, grifo nosso).

Com posicionamento semelhante, Cooper (2009, p. 10) assevera que os líderes

mais eficazes são uma combinação dos estilos de liderança autocrático e participativo, junto com os tipos de personalidade carismático e transformacional. De acordo com a autora, “A capacidade de determinar como lidar com situações diferentes é muito importante no desenvolvimento de um líder; isso é conhecido como **liderança situacional**” (COOPER, 2009, p. 10, grifo nosso).

3.4 QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA

Liderança não é dom, mas virtude. Trata-se de uma força intrínseca que dirige o indivíduo para o bem. A liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração e pelo respeito (CORTELLA, 2009, p. 10). E como potencializar essa virtude? Para auxiliar na resposta a essa pergunta é que foram apresentadas as questões a seguir.

3.4.1 A importância da confiança

“Se aspiramos a líderes eficientes, é preciso ganhar a confiança das pessoas que se espera liderar”. O autor dessa frase é ninguém menos que Barack Obama, Presidente dos Estados Unidos da América. Para ele, as pessoas devem confiar nas capacidades, julgamentos e autoridade do líder. Se faltar confiança, o resto não vai funcionar bem. No caso de Barack Obama, a forma decisiva com que caminha, sua cuidadosa escolha de roupas, sua atitude e o tom com o qual fala com as pessoas, calibrado pela ocasião, trabalham juntos para a consecução do aspecto confiança (LEANNE, 2012, p. 5).

Ninguém segue alguém em quem não confia, a não ser que seja forçado a fazê-lo. A confiança, que consiste na base do relacionamento entre líder e liderado, somente é alcançada por meio de atitudes e exemplos. Fabossi (2010, p. 195), ao trazer esse aprendizado, explica que, diariamente, existem muitas situações que ajudam a melhorar o nível de confiança e respeito no ambiente de trabalho; todavia, por serem tão corriqueiras, geralmente se dá pouca atenção a elas. Como exemplo, o autor cita a situação em que um subordinado vai à sala do líder para conversar. Este, no entanto, assim como a maioria das pessoas, continua trabalhando e, sem deixar de olhar para a tela do computador, apenas diz algo do tipo “Ah, sei, sei. Pode falar que estou ouvindo”. Fabossi (2010, p. 195) ressalta que, apesar de ser uma situação corriqueira e aparentemente sem importância, essa atitude denota uma profunda falta de respeito com as pessoas. Salienta ainda que, certamente, ninguém faria

isso se fosse um superior quem tivesse entrado na sala.

Na visão de Fabossi (2010, p. 195), para que as pessoas confiem no líder, é preciso que elas estejam seguras de que o líder se importa com elas. Portanto, não se podem desprezar os pequenos detalhes, porque eles fazem grande diferença. Retornando ao supracitado exemplo, o autor ensina que, em situações como aquela mencionada, quando alguém for à sala do líder e ele estiver ocupado, basta ser cordialmente sincero e dizer “Olha, eu realmente não posso parar o que estou fazendo neste momento. Posso procurá-lo em seguida?” Quando terminar o que estiver fazendo, o líder procura a pessoa para conversar, dando-lhe a devida atenção. Se o líder, porém, decidir interromper o que está fazendo e conversar com ela, deve fazê-lo de maneira correta, virando-se em sua direção, desligando a tela do computador, ajustando-se na cadeira para ficar de frente para ela, olhando em seus olhos e dando-lhe a atenção que todo ser humano merece, seja ele par, superior ou subordinado.

Para que o líder crie e mantenha um clima de confiança na organização, faz-se necessário também que ele demonstre aos liderados que eles têm verdadeiramente a sua confiança, pois “[...] a confiança é como uma arte marcial: você precisa fazer jus a ela, e você só faz jus à confiança ao concedê-la. [...]” (ABRASHOFF, 2006, p. 67).

Depois de estabelecer os termos do novo contrato social com os seus trabalhadores, os líderes precisam ter a coragem de forçar o reconhecimento dos erros. A melhor maneira de manter um navio – ou qualquer empresa – no rumo do sucesso é dar às tropas toda a responsabilidade que esteja ao alcance delas e então ficar observando. A confiança é uma maravilha humana – não só sustenta o contrato social, mas também é o hormônio do crescimento que transforma marinheiros inexperientes em companheiros de navio experientes e empresas em dificuldades em fortes concorrentes (ABRASHOFF, 2006, p. 67).

3.4.2 Integridade e responsabilidade ética do líder

Do líder organizacional (institucional) exige-se um comportamento moral. Na influência interpessoal, um importante aspecto da comunicação persuasiva é a credibilidade do comunicador, o que requer do líder uma reconhecida integridade pessoal e que as suas palavras e ações sejam congruentes. O desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos materializam a chave da dimensão da liderança militar, uma vez que aos oficiais são atribuídas responsabilidades éticas de extrema gravidade inerentes à ação moral em circunstâncias suscetíveis de implicar até mesmo o sacrifício da vida (VIEIRA, 2002, p. 26).

“A integridade é fazer o que você disse que faria; porém, se você não conseguir

levar adiante o que queria, ser íntegro é admitir para si mesmo e para os outros” (EICH, 2013, p. 179). O mesmo autor assevera que a diferença entre os líderes de verdade e os chefes é que ainda que os primeiros deem duro para evitar enganos, são rápidos em admitir quando cometeram deslizes. Já os chefes negam inteiramente os enganos que cometem ou apontam o dedo, acusando outra pessoa.

Para Fabossi (2010, p. 56), a integridade tem a ver com coerência, honestidade, equilíbrio e previsibilidade. Sob a ótica do autor, integridade é o que dá poder às palavras do líder. A falta de integridade, por sua vez, é um dos maiores obstáculos à liderança, já que pessoas sem integridade têm de usar a força e o poder para exercer controle sobre as outras pessoas. “A capacidade de liderança é fortalecida pela reputação positiva do comandante; portanto, pelo que ele é por sua competência, caráter e dedicação. A má reputação, entretanto, invalida-a completamente” (COUTINHO, 1997, p. 45).

Aos líderes militares compete manter os padrões éticos da sua profissão por meio, não só da sua própria conduta, mas também da conduta dos seus liderados. É sabido que, no meio militar, os soldados tendem a seguir o comportamento e os padrões dos seus comandantes. Torna-se, assim, indispensável que os líderes militares exerçam a sua ação segundo padrões éticos perfeitamente definidos (VIEIRA, 2002, p. 26).

Ao discorrer sobre a sabedoria do rei Salomão manifestada nos provérbios bíblicos, Scott (2008, p. 57) ensina que a integridade está diretamente relacionada ao ato de dizer a verdade:

Quem mente acha que está sendo mais esperto do que o outro. Porém, de acordo com Salomão, *nunca* é inteligente mentir. Grandes mentiras cobram um preço muito alto, mas mesmo “pequenas mentiras” podem ter grandes consequências. Enquanto mentir é tolice, dizer a verdade é uma atitude inteligente. Cria uma base sólida para a integridade sobre a qual podemos construir nossa vida e reputação. Mostra às nossas mulheres ou maridos, aos nossos filhos, empregados, colegas e clientes que eles podem confiar em nós.

A consolidação da credibilidade do líder perante os seus liderados será alcançada pelo desempenho funcional coerente do comandante como oficial competente, de caráter e dedicado (COUTINHO, 1997, p. 45).

3.4.3 Inteligência emocional e liderança eficaz

Durante muito tempo, conviveu-se com a ideia de que o sucesso de uma pessoa era determinado quase que exclusivamente pelo seu nível de QI (Quociente Intelectual) ou

capacidade mental. Atualmente, porém, o QE (Quociente Emocional ou Inteligência Emocional) tem se tornado aspecto decisivo para que as pessoas ocupem posições de liderança nas diferentes organizações. Após tecer essas considerações, Fabossi (2010, p. 137) explica que Inteligência Emocional consiste na:

[...] capacidade de manipularmos nossas emoções de forma que elas trabalhem a nosso favor, impedindo principalmente que momentos de extrema emoção nos leve a ações e atitudes irracionais ou desproporcionais ao fato ou motivo causador. A Inteligência Emocional nos permite agir com emoção, intuição e raciocínio de maneira lógica e equilibrada.

Moscovici (2012, p. 256), por sua vez, prefere o termo “Competência Emocional” em vez de “Inteligência Emocional”. O autor faz lembrar que o referido assunto começou a ser estudado em 1973, com os trabalhos pioneiros de Thurstone e Guilford. Entretanto, ganhou ênfase no ano de 1995, com a publicação do livro “Inteligência Emocional”, de Daniel Goleman. Nessa obra, foram identificadas as cinco dimensões basilares da inteligência (ou competência) emocional, quais sejam: a autoconsciência emocional, o controle das emoções, a canalização produtiva das emoções, a empatia e a habilidade de lidar com relacionamentos.

3.4.4 Autoconsciência emocional

A **autoconsciência emocional** ou autoconhecimento refere-se ao conhecimento das próprias emoções. Para atingir esse desiderato, o líder deverá fazer para si mesmo perguntas do tipo: qual a causa desta minha emoção? Por que eu estou tenso? Qual a maneira mais inteligente de agir nesta situação? Qual seria a vantagem de adotar esta forma de agir em detrimento de outra? Que reação minha expressão corporal poderá gerar nos outros? Que reação este *e-mail* irá provocar nos outros? Em suma, o líder deve conhecer a causa ou a raiz da sua emoção (FABOSSI, 2010, p. 140; MOSCOVICI, 2012, p. 260).

3.4.5 Controle das emoções

O **controle das emoções** ou autogerenciamento relaciona-se com a capacidade que o líder tem de regular as suas emoções ante as diferentes situações, sejam elas boas ou ruins. A irritação frequente, a perda da calma e a linguagem vulgar são sinais de uma quebra de autocontrole ou autodisciplina. Um líder que não é capaz de se controlar não pode esperar

controlar os outros (FABOSSI, 2010, p. 140; VIEIRA, 2002, p. 38).

3.4.6 Canalização produtiva das emoções

A **canalização produtiva das emoções** ou automotivação refere-se à capacidade do líder de motivar-se intrinsecamente ainda que a situação lhe seja adversa. É a capacidade de manter-se motivado mesmo quando não há apoio externo, demonstrando com isso elevado comprometimento organizacional (FABOSSI, 2010, p. 140-141; MOSCOVICI, 2012, p. 262).

Por meio da liderança militar, o Comandante se vale da sua proeminência e da sua reputação para exercer a sua influência, tornando-se um motivador. Por meio da automotivação, o líder contagia a sua tropa a também manter-se motivada. O cumprimento da missão deverá tornar-se um ato de realização pessoal, tanto para o líder quanto para o liderado (COUTINHO, 1997, p. 163).

3.4.7 Empatia

A **empatia** relaciona-se à capacidade de reconhecer as emoções dos outros, entrando em estado de “fluxo”. É quando o líder aceita e aprende a se relacionar com pessoas bem diferentes dele. Para tanto, deve-se evitar os “rótulos”, as ideias preconcebidas das pessoas, demonstrando, assim, certa sensibilidade multicultural (MOSCOVICI, 2012, p. 262).

A Inteligência Emocional permite ao líder tornar-se um “apaixonado-equilibrado”, um líder que age com corpo, alma e espírito; alguém que se interessa pela vida das pessoas, que as influencia positivamente servindo-as com amor, caráter, integridade, que demonstra entusiasmo, honestidade, equilíbrio e, também, espiritualidade (FABOSSI, 2010, p. 144).

A palavra empatia vem do grego *empathia*, que significa “sentir dentro”, “sentir-se como”, ou seja, sentir como a própria pessoa. O termo foi usado pela primeira vez em 1920 pelo psicólogo britânico Edward Titchener, que buscava uma palavra diferente de simpatia, que vem do grego *sympathia* e significa “sentir com” (PASSADORI, 2013, p. 57).

Nesse contexto, o *rapport* constitui um excelente recurso para a consecução de uma comunicação efetiva entre líder e liderado. Parte do princípio de que as pessoas se aproximam ou são atraídas pelas afinidades, e não pelas divergências, permitindo a criação de um elo de confiança entre o emissor e o receptor da mensagem. Na comunicação verbal, essa sintonia se dá pelo acompanhamento da fala. Utilizar as mesmas palavras e/ou padrões de

linguagem do interlocutor faz com que ele se sinta compreendido e confortável para que o diálogo aconteça. De igual sorte, pode-se estabelecer o *rapport* utilizando o mesmo ritmo, volume e tom de voz da outra pessoa. Em outras palavras, se ela fala baixo, fale baixo; se fala devagar, faça o mesmo (PASSADORI, 2013, p. 58).

3.4.8 Habilidades sociais

Por fim, exige-se do líder a **habilidade de lidar com relacionamentos**, ou habilidades sociais. Refere-se à capacidade de lidar com as emoções dos outros em relação às suas próprias emoções. É um fundamento que depende de todos os anteriores, já que para interagir com os outros é preciso primeiro conhecer-se e gerenciar-se; para ter empatia pelas pessoas é preciso antes conhecer os próprios sentimentos e emoções e, para inspirar outros a se motivarem, é preciso antes estar motivado. Assim, o líder deve perguntar-se “O que é importante comunicar nesta situação? Qual é a mensagem que quero transmitir? Qual é a mensagem que eles querem receber?” (FABOSSI, 2010, p. 141; MOSCOVICI, 2012, p. 262).

Respeitar a dignidade do subordinado: eis o princípio capital da liderança militar. Quando oportuno e com habilidade, o líder apreciará ou criticará a conduta do liderado, sempre construtivamente, sem entrar na franqueza rude e sem fazer uso de expressões grosseiras. O líder deve ser direto e imediato na manifestação de sua impressão sobre a tarefa e o desempenho dos seus comandados. Falsear ou omitir a sua opinião não é leal nem útil ao serviço (COUTINHO, 1997, p. 196).

4 O LÍDER COMUNICADOR

Conforme já mencionado na introdução deste trabalho, mais da metade de todos os problemas administrativos é originada por deficiência de comunicação. Tal afirmação, realizada por ninguém menos que Peter Drucker, foi corroborada por Scott (2008, p. 48), o qual apresentou uma pesquisa segundo a qual a má comunicação é o problema número um nos negócios. Na mesma trilha, Fabossi (2010, p. 188) salienta que, apesar da importância da comunicação no papel do líder, grande parte das pesquisas sobre clima organizacional revela que o percentual de problemas relacionados à comunicação entre líder e liderado é ainda bastante alto.

Dessa forma, pode-se afirmar que este é o “ponto nevrálgico” do referencial teórico desta pesquisa. Isso porque, nesta etapa, buscar-se-á unir liderança e comunicação, trazendo à tona a imprescindibilidade da boa comunicação ao líder da atualidade, seja ele civil ou militar. “Se liderança é poder e poder é influência, o convencimento é uma grande forma de influência, e a comunicação, um meio de liderar, de cativar pessoas por meio de ideias, de construir ideias em conjunto com outras pessoas” (AMATO, 2011, p. 2).

Vale observar que essa preocupação no tocante à boa comunicação por parte de quem lidera um grupo de pessoas não é algo recente. Scott (2008, p. 48) leciona que, já nos tempos bíblicos, o sábio rei Salomão defendia que o líder, para obter sucesso, devia buscar a completude do processo comunicacional, o que envolve palavras, tom de voz, gestos, expressões faciais, humor, tempo e todos os aspectos não verbais que transmitem o que se quer dizer. Vieira (2002), por sua vez, alerta que a função fundamental da liderança militar não poderá ser cumprida sem uma efetiva comunicação do líder com os subalternos, pares e superiores.

O líder com boa comunicação tem maior habilidade para negociar, resolver conflitos e motivar pessoas; sabe ser intencional nas suas mensagens, tendo clareza dos resultados que espera obter; consegue expressar a sua personalidade, seus talentos, suas habilidades e seu conhecimento, criando um estilo pessoal de se comunicar (PASSADORI, 2013, p. 51).

Sob esse ponto de vista, a comunicação clama por conteúdo relevante. Saber o que informar e como informar seus colaboradores é estratégico para um líder, é a base da vida em equipe. Se a comunicação relevante deixar de existir ou for muito deficiente, o grupo perde a coesão, a motivação e a produtividade (PASSADORI, 2013, p. 55).

Fabossi (2010, p. 189) acrescenta que um líder que não sabe se comunicar não conseguirá liderar bem e nem por muito tempo, uma vez que comunicação é também relacionamento e, sem ele, não há como influenciar pessoas a se engajarem na consecução de objetivos e metas estabelecidos. O autor também afirma que, pela própria natureza da relação entre líder e liderado, as pessoas entendem que seu líder é o principal canal de comunicação da organização, e é dele que os liderados esperam receber informações oficiais sobre qualquer assunto.

Ora, se o líder não mantém as pessoas informadas, não partilha seu conhecimento sobre o que acontece na organização, retém dados importantes para o bom andamento dos processos, repassa informações incompletas, parciais, contraditórias e inseguras, não esclarece sobre objetivos e metas a serem atingidos, se não dá *feedback* sincero sobre o desempenho das pessoas e não se preocupa em alinhar os interesses de sua equipe aos da organização, como pode ele esperar que as pessoas estejam comprometidas? (FABOSSI, 2010, p. 189).

De igual modo, Barack Obama entende que uma parte central da boa liderança é a capacidade de comunicar visão de forma eficaz. Na verdade, a própria liderança poderia ser definida como o processo de formar uma visão clara e real para os liderados, influenciando-os a trabalhar em prol de um objetivo comum. Para Obama, equipes são mais do que apenas grupos. Integrantes de uma equipe possuem uma visão compartilhada e trabalham de forma diligente e eficiente na direção dessa visão clara proporcionada pelo líder (LEANNE, 2012, p. 25).

Mas, afinal, quais são as habilidades específicas que um líder precisa desenvolver para alcançar uma efetiva comunicação com os seus liderados?

4.1 HABILIDADES ESPECÍFICAS

Além das habilidades fundamentais que o líder deve possuir, como a de expressar-se bem no idioma, dominar a gramática e criar mensagens claras e objetivas, a comunicação também deve ser empática, carregada de sentimentos e conexão com o liderado (PASSADORI, 2013, p. 56).

4.1.1 Escuta ativa

O líder que busca uma efetiva comunicação com a sua equipe não pode confundir os verbos ouvir e escutar. Ouvir refere-se a uma habilidade mecânica, passiva, enquanto

escutar é uma ação intencional que objetiva compartilhar significados. Passadori (2013, p. 61) explica que “O termo escuta ativa é usado na comunicação para indicar a técnica de ouvir o outro com a responsabilidade de observar o seu comportamento e os seus sentimentos para depois dar uma resposta apropriada”.

Escuta ativa também pode ser tratada como “escuta empática”. Significa colocar-se no lugar da outra pessoa, compreendendo sua realidade e tentando entender o que ela está sentindo. “Ouvir é tão importante que foi esta a razão de Deus nos haver criado com dois ouvidos e não duas bocas” (FABOSSI, 2010, p. 193).

Outra característica da escuta ativa (ou escuta empática) consiste na demonstração de que entendeu o que a outra pessoa disse. Para tanto, Passadori (2013, p. 62, grifo nosso) recomenda o uso das seguintes ferramentas:

Parfrasear: repetir resumidamente o que foi dito pelo interlocutor destacando palavras que mais chamaram a sua atenção. É uma forma de dirigir e dar continuidade à conversa. **Revelar compreensão:** além de demonstrar que prestou atenção ao que foi dito, dizer o que sente a respeito. Por exemplo: “entendo a sua posição”. **Validar:** revelar que aceita o que foi dito pelo interlocutor, o que não significa estar de acordo. **Qualificar:** quando não está de acordo e acha importante dar a sua opinião, faça-o de forma relativa. Por exemplo, “sob o meu ponto de vista...”. **Concordar:** se estiver de acordo com o que foi dito, expresse-o claramente.

Não é outro o entendimento do Capitão-de-Mar-e-Guerra D. Michael Abrashoff, o qual afirma ter obtido sucesso como líder a partir do instante em que passou a ver o navio que comandava pelos olhos da tripulação. “[...] Afinal de contas, o pessoal que faz todo o trabalho no navio muitas vezes vê coisas que os oficiais não veem [...]” (ABRASHOFF, 2006, p. 50).

4.1.2 *Feedback*

O *feedback* mostra-se essencial para retificar o que ainda não está perfeitamente ajustado ou aprimorar o que já está correto. Nesse sentido, a habilidade para dar e receber *feedback* é fundamental para o líder conduzir sua equipe de maneira eficaz, ao mesmo tempo em que ele próprio avança no processo de desenvolvimento individual, profissional e social. Assim, quando as coisas na equipe não saem como planejado ou quando a conduta de um dos integrantes influencia negativamente a dos demais, o líder passa a ter a obrigação de intervir e dizer ao liderado ou à equipe como determinado comportamento está sendo percebido, com o desiderato único de que se retorne ao caminho certo ou se melhore o desempenho (PASSADORI, 2013, p. 63).

A melhor maneira de se realizar um *feedback* é sendo positivo, ainda que o

motivo seja uma ação que não tenha gerado o resultado esperado. É necessário iniciar o *feedback* reconhecendo o talento e os pontos positivos que o liderado tem, bem como as intenções positivas que ele provavelmente possuía ao cumprir determinada missão. Somente depois disso é que o líder deve iniciar a crítica, que deve ter foco na ação, e não na pessoa, pedindo a ela alternativas ou sugestões que possam ajudar na solução do problema. Deve-se falar objetivamente, sem interpretações. Em vez de discorrer apenas sobre o problema, recomenda-se discutir as possíveis soluções e, juntamente com o liderado, desenvolver um rápido plano de ação para corrigir o problema, evitando que ele volte a acontecer (FABOSSI, 2010, 228-229).

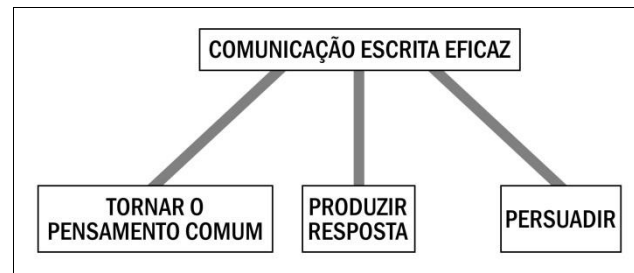
Vale ressaltar que o líder, da mesma forma que deve saber realizar um *feedback*, também necessita estar devidamente preparado para recebê-lo. Os liderados não podem possuir qualquer tipo de receio ou mesmo medo de conversar com o líder, sobretudo quando o objetivo é dar-lhe um *feedback*. Para tanto, é necessário que o líder: esteja aberto às percepções dos demais; solicite mais informações se alguma coisa não ficou clara; seja sincero consigo mesmo, sobretudo se o *feedback* coincidir com o que outras pessoas já haviam comentado a seu respeito; agradeça a informação recebida e não caia na tentação de defender-se ou justificar-se, ou ainda pior, na tentação de contra-atacar (PASSADORI, 2013, p. 64).

4.2 COMUNICAÇÃO ESCRITA

Blikstein (2010, p. 16) ensina que, para escrever bem, o líder deve: a) obedecer às regras gramaticais, evitando erros de sintaxe, de pontuação e de ortografia; e b) procurar a clareza, não utilizando palavras e frases obscuras ou de duplo sentido. “Escrever bem não é luxo, nem exibicionismo, nem ostentação esnobe de conhecimentos gramaticais. Escrever bem é uma questão de sobrevivência” (BLIKSTEIN, 2010, p.19).

Uma das funções essenciais da comunicação escrita é provocar uma reação ou resposta. Para Blikstein (2010, p. 26-27), tal resposta é considerada correta quando corresponde à ideia que o emissor tinha em mente e que desejava transmitir ao receptor. As outras duas funções basilares apontadas pelo autor são tornar o pensamento comum aos outros e persuadir. Dessa forma, essas três funções básicas formariam o que o autor chamou de tripé da comunicação escrita eficaz.

Figura 8: Tripé da Comunicação Escrita Eficaz



Fonte: Blikstein (2010, p. 27)

É imprescindível que o líder saiba exatamente o que quer comunicar. Seja por *e-mail*, relatório, ordem de serviço, portaria, cartaz, etc. É preciso identificar a finalidade do texto, que pode ser: informar, persuadir, inspirar, treinar, recomendar, advertir, recepcionar, apresentar, superar objeções, reagir a preocupações ou responder a perguntas (BOOHER, 2009, p. 186).

De qualquer forma, independentemente da finalidade do texto, ele deve ser atraente e capaz de prender a atenção do leitor. Para atingir esse desiderato, Blikstein (2010, p. 66) lança mão de importantes ferramentas, por ele denominadas de “ganchos”; isto é, ganchos para “pescar” ou “agarrar” o leitor.

Um dos ganchos apontados por Blikstein (2010, p. 66) é por ele chamado de “gancho frio”, e consiste em não sobrecarregar a mensagem com muitas e complicadas informações, as quais provocariam o cansaço do leitor. Desse modo, sendo simples e menos carregada de informações, a mensagem torna-se mais confortável, o que facilita a sua decodificação por parte do leitor. “O gancho frio é, pois, uma técnica para atrair o leitor. Depois de ‘agarrado’, poderá receber mensagens quentes, com informações complementares, mais rígidas e precisas” (BLIKSTEIN, 2010, p. 71).

Outro gancho indicado por Blikstein (2010, p. 71-72) consiste em traduzir as informações verbais ou linguísticas em imagens, gráficos, desenhos ou esquemas visuais. É, pois, o que o autor denominou de “gancho de imagem”. Nesse sentido, a mensagem icônica (ou visual), por sua economia e rapidez de decodificação, teria a vantagem de comunicar um máximo de informações ou significados com um mínimo de signos, possuindo um alto grau de visualização.

O professor Penteadó (2012, p. 354), ao tratar da comunicação escrita, apresenta o que ele reputou de 10 mandamentos da boa redação, quais sejam:

1. Use palavras e frases simples.
2. Use palavras e frases coloquiais.
3. Use ilustrações e exemplos gráficos.
4. Use preferivelmente parágrafos e sentenças curtas.
5. Use verbos ativos.
6. Economize adjetivos e floreios.
7. Evite *rodeios*.
8. Faça que cada palavra tenha sua função no texto.
9. Observe se há coerência e coesão no que escreveu.
10. Atenha-se ao essencial.

Em qualquer situação, o líder deve focar na clareza, na precisão e na concisão da mensagem que pretende transmitir (COOPER, 2009, p. 52).

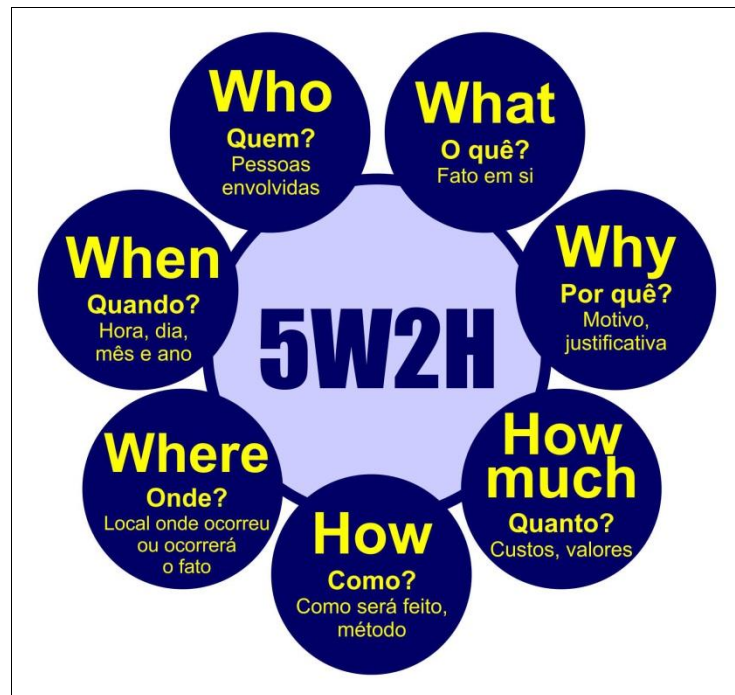
4.2.1 Método de Comunicação 5W2H

Esse método consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao líder no processo de comunicação e no planejamento de uma forma geral (DAYCHOUM, 2007, p. 73).

Basicamente, o 5W2H é uma ferramenta para a elaboração de planos de ação, tendo como objetivo precípuo eliminar ruídos na comunicação e gerar melhor qualidade na execução de tarefas (ARNAUT, 2012).

Para que isso ocorra, é preciso responder a sete perguntas básicas sobre a ação: 1) Que ação será executada? (do inglês *what?*); 2) Quem irá executar a ação? (do inglês *who?*); 3) Onde será executada a ação? (do inglês *where?*); 4) Quando a ação será executada? (do inglês *when?*); 5) Por que a ação será executada? (do inglês *why?*); 6) Como a ação será executada? (do inglês *how?*); e 7) Quanto custará executar essa ação? (do inglês *how much?*) (LENZI; KIESEL; ZUCCO, 2010, p. 338).

Figura 9: Elementos do Método 5W2H



Fonte: elaborado a partir de MAIA (2013)

4.3 COMUNICAÇÃO VERBAL

Amato (2011, p. 3) enxerga o líder como um verdadeiro maestro capaz de transformar um papel inerte com ideias (uma partitura) em uma música complexa e harmoniosa, em que cada instrumento dá vida a uma melodia, e o todo é mais que a mera soma dos sons de cada músico. “Um regente é também um coordenador: junta materiais, pessoas, recursos financeiros e fontes de energia, construindo um sistema de produção em que o resultado é muito maior que a soma das partes (AMATO, 2011, p. 8)”.

4.3.1 Voz

O tema oratória inclui necessariamente a habilidade de falar e falar depende da voz. A voz é o veículo de comunicação mais utilizado pelas pessoas, prestando-se à expressão de suas necessidades, desejos e pensamentos, sendo ainda capaz de revelar força, delicadeza e flexibilidade. A fala, além de ser um meio rápido de comunicação – pois recebe respostas e fornece informações quase instantâneas –, também permite personalizar a mensagem, adaptando-a ao universo do interlocutor. Falar provoca reações imediatas nos ouvintes, o que

permite, inclusive, saber se compreenderam de fato a mensagem transmitida (PASSADORI, 2013, p. 99).

O processo de comunicação verbal inicia-se com a voz. A dinâmica fonatória dos sujeitos, isto é, sua maneira de falar, revela boa parte de suas intenções, do que um pensa a respeito do outro e das mensagens que explicitam. Uma voz mais grave e emitida em volume mais elevado pode sugerir mais autoridade, revelando a relação de subordinação entre os seres que se comunicam. Uma fala mais acelerada, com voz trêmula, pode indicar a emissão de uma mensagem por parte de um subordinado a seu superior (AMATO, 2011, p. 12).

De igual modo, uma entonação crescente ao final de uma afirmativa pode soar como uma pergunta ou incerteza. Uma voz em tom baixo pode expressar tristeza ou aborrecimento, enquanto um tom alto pode transmitir surpresa ou autoridade (PASSADORI, 2013, p. 102).

4.3.1.1 Defeitos da voz

Penteado (2012, p. 372) explica que grande parte dos defeitos da voz deve-se mais a razões psicológicas do que físicas. Uma voz excessivamente fraca pode originar-se de um excesso de timidez ou autocrítica. Para o autor, os quatro defeitos mais comuns na fala humana são: a) voz fraca; b) voz monótona; c) voz nasal; e d) voz estridente.

a) Voz fraca

A voz fraca é aquela que não tem extensão para manter o mesmo volume, enfraquecendo-se nos finais das frases. Para corrigir esse defeito, desde que não seja um caso clínico, deve-se adotar uma posição firme dos ombros e da cabeça, evitando-se, porém, a tensão. Sendo a respiração a base da palavra oral, é necessário aprender a inspirar profundamente e a expirar lentamente, de maneira a garantir o suprimento de ar até o final do pensamento enunciado (PENTEADO, 2012, p. 372).

b) Voz monótona

A voz monótona ocorre quando se negligencia a mudança do volume e do tom da voz. A variação do volume, de acordo com as nuances do assunto, desperta maior interesse de quem ouve. Varia-se o volume com a ênfase. Além disso, a declamação e a leitura em voz alta são consideradas bons exercícios para corrigir a voz monótona (PENTEADO, 2012, p. 373).

c) Voz nasal

Deve-se a voz nasal ao ar que se exala através do nariz e da boca ao mesmo tempo. Quando não existirem causas físicas passíveis de tratamento médico, podem corrigir esse defeito o exercício constante e o ouvido apurado. Um dos exercícios para correção da voz nasal consiste na repetição, em voz alta, de vogais longas e ditongos (PENTEADO, 2012, p. 374).

d) Voz estridente

Já a estridência na voz é, na maior parte das vezes, um hábito. Uma das maneiras mais simples de controlar uma voz estridente consiste na atenção ao volume da voz. Recomenda-se falar mais baixo, mesmo quando a frase sugira um tom alto (PENTEADO, 2012, p. 375).

4.3.2 O bom orador

O líder deve saber comunicar-se nas mais diferentes situações. A escolha das palavras, o tom de voz e a atitude assumida influenciam sobremaneira as reações dos subordinados. A liderança é mais do que dar o exemplo e comandar com bravura. A aptidão para dizer o que deve ser dito da forma mais adequada e no momento mais oportuno é também uma parte importante da liderança. Aquilo que o líder comunica e a forma como o faz podem reforçar ou enfraquecer o seu relacionamento com os subordinados (VIEIRA, 2002, p. 33).

Ser um orador exige técnica, prática, “afinamento”. Toda técnica funciona melhor quanto mais imperceptível aos outros, ou seja, quanto mais integrada está aos hábitos do orador, o que só ocorre quando há muito treinamento. É o caso, por exemplo, dos cantores de ópera e dos grandes oradores da história (PASSADORI, 2013, p. 101).

Scott (2008, p. 54-57), após minuciosa análise dos provérbios bíblicos, apresenta em sua obra as principais lições do rei Salomão para uma melhor comunicação verbal, sendo elas: 1ª) Fale de uma maneira que faça com que os outros queiram ouvi-lo; 2ª) Aprenda a se tornar persuasivo; 3ª) Ouça antes de falar; 4ª) Fale devagar e esteja atento às suas palavras; 5ª) Nunca diminua o próximo; em vez disso, levante o moral dele; 6ª) Pare enquanto está ganhando; 7ª) Compartilhe uma sabedoria verdadeira; e 8ª) Sempre diga a verdade.

A seu turno, Penteado (2012, p. 375) assevera que, para ser um bom comunicador, o líder deve agregar à sua fala as seguintes qualidades: ênfase, entonação, pronúncia, ritmo e confiança.

4.3.2.1 Ênfase

Ênfase é a energia da fala, a vitalidade das palavras faladas. Em qualquer palavra, a sílaba de maior ênfase é a que soa mais clara e mais alta. A colocação correta da sílaba tônica é o primeiro passo na ênfase, pois a força e a vida das palavras estão na sua tônica. Assim como a palavra tem sua sílaba tônica, em uma frase existem uma ou mais palavras que pedem maior ênfase ao serem enunciadas, de sorte que a expressividade depende da ênfase correta na palavra certa (PENTEADO, 2012, p. 376).

4.3.2.2 Entonação

Entonação é a música da linguagem. Entonar bem é falar no tom certo, como se cada palavra, cada sílaba representassem uma nota musical. Para isso, é indispensável uma voz flexível e expressiva. A variedade melódica decorre do próprio significado da palavra, a qual tem de ser enunciada de acordo com o seu significado e o sentimento que provoca. Não se pronunciam, por exemplo, “amor” e “ódio” com a mesma entonação. Toda a variedade melódica da entonação tem por finalidade facilitar a compreensão: falar no tom certo é fazer-se mais facilmente compreendido (PENTEADO, 2012, p. 378).

4.3.2.3 Pronúncia defeituosa

Já a pronúncia defeituosa advém de razões físicas ou psicológicas. Para melhorá-la, recomenda-se o exercício da leitura em voz alta, fazendo-a de maneira mais enfática do que de costume. Cada palavra deve ser lida com ênfase exagerada, visando acostumar-se à entonação correta (PENTEADO, 2012, p. 379).

4.3.2.4 Ritmo

O ritmo, por sua vez, pode ser definido como a musicalidade da fala. Não se deve

falar nem muito depressa nem muito devagar. Assim como há um tom certo para cada palavra, há um ritmo certo para falar bem. Alguns pensamentos podem ser transmitidos em altas velocidades; entretanto, os mais importantes requerem maior lentidão, pois assim causarão maior impacto e despertarão maior atenção do ouvinte (PENTEADO, 2012, p. 380).

4.3.2.5 Confiança

A confiança também é algo imprescindível ao líder. Falar bem é falar confiante. O orador deve dominar o assunto sobre o qual irá falar para que assim transmita credibilidade à audiência (PENTEADO, 2012, p. 381; GALVÃO; ADAS, 2011, p. 132).

4.4 COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

O psicólogo Albert Mehrabian, um dos pioneiros da comunicação não verbal, revelou que apenas 7% da comunicação correspondem às palavras, enquanto 38% ao tom de voz e 55% às expressões faciais, gestos, posturas e outras formas de linguagem não verbal. O antropólogo Ray Birdwhistell afirmou que 65% do significado social nas interações humanas são transmitidos por sinais não verbais. Querendo ou não, sabidamente a força de um líder está diretamente ligada a suas ações e atitudes (PASSADORI, 2013, p. 76).

A criança domina essa “arte” melhor do que ninguém: levanta o queixo quando quer desafiar, franze a testa se está com raiva, sai correndo ao fazer algo errado. Sem dúvida, daria para fazer uma lista enorme de “sinais” reveladores sobre os sentimentos e emoções transmitidos apenas pela comunicação não verbal [...]. Obviamente, como adultos, não saímos correndo quando cometemos um erro – embora muitas vezes vontade não falte. Mas ainda há muita “gente grande” que dá soco na mesa ao se irritar ou vira o rosto quando desinteressada no que o outro está dizendo – e, o que é pior, em pleno trabalho (PASSADORI, 2013, p. 76).

Segundo o escólio de Amato (2011), todo discurso falado possui uma mensagem transmitida pelas palavras e outra, complementar, mas igualmente essencial, transmitida pela voz: a dimensão não verbal da própria fala. Juntamente com ela (na dimensão não verbal de comunicação), gesto, olhar, postura, imagens e movimento complementam-se na construção das mensagens. “[...] As verdades são confirmadas por nossa face e as mentiras também são violentamente descortinadas pelo mesmo rosto” (AMATO, 2011, p. 97).

O movimento corporal e a imagem do líder falam uma linguagem para a audiência tão poderosa quanto qualquer coisa dita em voz alta. Mesmo antes de dizer uma só palavra, o diálogo já foi aberto. Se o líder entra em uma sala com um gesto lento, abatido e fala para a

sua equipe com uma expressão sem entusiasmo e ombros caídos, aquela linguagem corporal demonstra falta de confiança, ainda que ele fale palavras cuja intenção fosse criar o efeito oposto. Quando se escolhe entre palavras e linguagem corporal, conscientemente ou não, a maioria dos observadores assume que a linguagem corporal fala a verdade. Se os líderes não conseguem se convencer da mensagem que estão querendo transmitir, como indica sua linguagem corporal, as pessoas também não acreditarão na mensagem dele (LEANNE, 2012, p. 9-10).

O estudo da comunicação não verbal está dividido em três grandes áreas: **cinestesia**, relacionada à posição do corpo, ao movimento e à expressão facial; **proxêmica**, relacionada à cultura do uso do espaço; e **imagem**, relacionada à aparência e à forma como o comunicador se comporta (PASSADORI, 2013, p. 82, grifo nosso).

4.4.1 Cinestesia

Cinestesia é o nome técnico para a interpretação dos movimentos dos músculos. Na comunicação, esse conceito abarca gestos, contato visual, toque, expressão facial, postura e orientação corporal (PASSADORI, 2013, p. 82).

4.4.1.1 Gestos

No tocante aos gestos, é importante que o líder sincronize os seus movimentos corporais com a sua fala. Ser econômico em seus gestos é qualidade adquirida de grandes maestros e oradores. Deve haver liberdade de movimentos, com mãos e braços relaxados; movimentos repetitivos desfoam a plateia e desviam a atenção, como consultar o relógio constantemente, colocar e tirar as mãos dos bolsos da calça, mexer na aliança ou no celular, ou arrumar continuamente os óculos (AMATO, 2011, p. 101).

Evite mover a cabeça afirmativamente se não concordar com algo. Não envie sinais que não deseja. Reforce com gestos o que você disser com palavras. Enfatize os pontos importantes com movimentos, mas não gesticule demais. Evite gestos que possam ter conotação negativa. E nunca aponte para as pessoas: é ofensivo [...]. Converse olhando nos olhos. Sente-se se a outra pessoa estiver sentada. Curvar-se sobre ela pode intimidá-la (ARREDONDO, 2007, p. 18).

4.4.1.2 Contato visual

Por meio do contato visual, o líder expressa suas emoções ao mesmo tempo em

que observa a reação dos outros, podendo perceber, por exemplo, se uma pessoa ou toda uma plateia está prestando atenção ao que ele está dizendo e como está reagindo. Bons oradores utilizam o contato visual para estabelecer empatia e transmitir franqueza. Por outro lado, o contato visual direto e prolongado com uma pessoa pode fazê-la sentir-se desconfortável e até intimidada (PASSADORI, 2013, p. 83).

Mostre interesse. Faça contato visual. Transmita o que está sentindo por meio do olhar. Inspire confiança. Evite expressões que possam passar negatividade. Não fique com o olhar perdido por muito tempo: vai parecer que está entediado ou preocupado (ARREDONDO, 2007, p. 18).

4.4.1.3 Contato físico

O contato físico é visto como uma questão delicada na comunicação não verbal. Apresenta grandes diferenças de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo. Algumas pessoas não se importam que alguém toque em seu braço ou coloque a mão em seu ombro durante uma conversa. Outras, no entanto, sentem-se “invadidas”. O líder deve observar atentamente a aceitação ou não do toque de acordo com a pessoa, o ambiente e o contexto em que se encontra (PASSADORI, 2013, p. 84).

O contato físico pode ajudar a criar cumplicidade. Porém, toque numa pessoa apenas quando a ocasião exigir e, se o fizer, que seja de forma breve e apropriada. Atente para a filosofia e as normas da empresa. Você simplesmente pode fazer um gesto como se fosse tocar. Assim, diminui-se a distância física sem o risco de constranger seu interlocutor (ARREDONDO, 2007, p. 37).

4.4.1.4 Expressão facial

A expressão facial consiste no uso dos músculos do rosto para comunicar emoções e reações, tais como felicidade, tristeza, medo, surpresa e decepção (PASSADORI, 2013, p. 84). “Sua expressão facial deve dizer ao seu interlocutor que ele pode confiar em você. Sorria quando chegar ao trabalho e ao cumprimentar as pessoas. Demonstre que você gosta de estar com elas” (ARREDONDO, 2007, p. 18).

4.4.1.5 Postura

A postura refere-se à posição e ao movimento do corpo. A forma de andar, de posicionar os ombros e a cabeça pode enviar mensagens sobre o estado de espírito e de atenção do líder. Medo, ansiedade e desconfiança são algumas sensações que tomam forma na

postura. Em apresentações, por exemplo, manter os ombros erguidos e estar firme sobre os pés revelam segurança e serenidade (PASSADORI, 2013, p. 84).

Já a orientação corporal está relacionada à posição do corpo de uma pessoa em relação ao de outra. Ficar frente a frente com alguém, por exemplo, é uma orientação corporal direta, recomendada para situações formais, podendo indicar atenção e respeito. Por outro lado, quando alguém se coloca ligeiramente ao lado ou na diagonal da outra, tem-se a orientação corporal indireta, que pode indicar pouca atenção ou mesmo falta de respeito (PASSADORI, 2013, p. 85).

4.4.2 Proxêmica

A proxêmica, além de interpretar o movimento espontâneo do corpo no espaço físico, também é responsável pelo estudo da distância que uma pessoa mantém em relação à outra durante um diálogo. A área que uma pessoa necessita para se sentir bem depende da preferência individual e da sua relação com o outro. Em geral, quanto maior a intimidade entre as pessoas, menor será a distância entre elas. Existem algumas regras básicas que estabelecem distâncias para diferentes situações. Tais regras, no entanto, não são rígidas, podendo sofrer alterações a depender do contexto ou da cultura em questão (PASSADORI, 2013, p. 85).

Para enfatizar algum ponto ou parecer interessado no que seu interlocutor estiver dizendo, incline-se discretamente, mas não se aproxime demais. Respeite o que se chama de “zona de conforto” – o espaço entre você e o outro. Essa área varia de pessoa para pessoa, por isso tente se adequar às necessidades de cada um. Uma distância de aproximadamente 1,5 m costuma ser apropriada (ARREDONDO, 2007, p. 19).

O professor Passadori (2013, p. 85) apresenta diferentes padrões de distância a depender da situação específica. Assim, na visão do autor, a **distância social** é a mais usada em ambiente de trabalho e reuniões de negócios, variando de 1,20 a 3,60 m. A **distância pessoal** é mantida em contatos informais e em conversas pessoais, variando de 45 cm a 1,20 m. A **distância íntima** é aplicada a amigos próximos, pais, crianças pequenas e relações íntimas, e geralmente é inferior a 45 cm. Deve ser evitada em ambiente de trabalho, pois geralmente exige falar em voz baixa. Além disso, o autor alerta que uma pessoa pouco conhecida que use a distância íntima pode ser considerada inconveniente ou até mesmo agressiva. A **distância pública** é adotada em conferências e circunstâncias oficiais e quando se conversa com autoridades em geral. Em média é de 4 m, podendo chegar a 7 m ou mais.

A determinação da distância social revela ainda como está o relacionamento entre os integrantes de uma equipe. Em uma reunião, por exemplo, pessoas com opiniões divergentes instintivamente sentam-se em lugares opostos, enquanto os aliados ocupam assentos próximos. O líder deve estar atento a esses detalhes como forma de manter a coesão da equipe (PASSADORI, 2013, p. 87).

Os objetos de decoração e a sua distribuição no espaço de trabalho também podem influenciar significativamente o processo de comunicação. Mesas muito largas e cadeiras altas, por exemplo, lembram ostentação, podendo deixar outras pessoas pouco à vontade. Alguns indivíduos cercam-se demasiadamente de objetos que sinalizam seu *status*, condição financeira ou posição hierárquica, o que pode criar uma considerável barreira à comunicação (PASSADORI, 2013, p. 87).

4.4.3 Imagem

A imagem que o líder projeta revela muito a respeito dele. Isso envolve desde aparência, hábitos de asseio e de organização até a forma como administra o tempo. As atitudes e comportamentos do líder são os primeiros aspectos observados pelos integrantes da equipe aos quais ele foi apresentado: é a chamada primeira impressão. Da mesma maneira, enquanto o líder está sendo avaliado pela equipe, ele também realiza uma avaliação instantânea de cada um dos seus integrantes (PASSADORI, 2013, p. 87).

A apresentação de um líder integra o seu aspecto, porte, comportamento e conduta. O aspecto, incluindo as condições do seu uniforme e equipamento, deve ser exemplar; o porte deve ser aprumado; o comportamento e a conduta devem refletir vivacidade, energia, competência e segurança (VIEIRA, 2002, p. 38).

Para Barack Obama, é como se essa primeira imagem estivesse marcada na pedra, transformando-se numa impressão duradoura que, depois de formada, dificilmente se modificará:

[...] Observadores já se decidem rapidamente e tendem a se referir àquela primeira impressão muito tempo depois de ela ter sido criada. [...] Uma primeira impressão representa, assim, uma oportunidade grande para criar uma imagem duradoura positiva que pode ser usada para apoiar a liderança eficiente. É melhor conseguir um início forte e evitar situações nas quais é preciso trabalhar duro para reverter os danos de uma primeira impressão fraca. Líderes habilidosos aproveitam ao máximo essa oportunidade inicial (LEANNE, 2012, p. 5).

A roupa deve comunicar a mensagem apropriada. Se não estiver ordenada e

limpa, pode comunicar uma falta de atenção aos detalhes e à aparência. Há momentos em que a roupa deve ser conservadora e outros em que pode ser mais casual, mas deve sempre estar limpa e refletindo os valores da instituição (COOPER, 2009, p. 68).

Outro aspecto relevante da aparência profissional diz respeito à correta higiene. Isso inclui cabelo e unhas limpos e cortados, hálito fresco e sem odor, pele e dentes bem tratados, sapatos limpos, engraxados e em boas condições, além do uso moderado de perfume ou colônia (COOPER, 2009, p. 72-73).

O uso acertado do tempo também deve ser observado pelo líder que busca uma efetiva comunicação com a sua equipe. Tal habilidade revela muito sobre a personalidade e as atitudes do líder. Por exemplo, o tempo maior ou menor que ele disponibiliza para uma pessoa transmite uma mensagem não verbal, assim como o respeito ao horário e ao tempo de uma reunião. Chegar atrasado por uma segunda vez pode indicar que o líder não priorizou aquele encontro. Olhar insistentemente para o relógio durante uma reunião também pode causar má impressão. Em sentido oposto, reservar mais tempo para ouvir a apresentação de um projeto irá revelar abertura para ideias e respeito por parte do líder em relação ao grupo (PASSADORI, 2013, p. 89).

O segredo para o sucesso no gerenciamento de tempo e tarefas é saber trabalhar eficientemente, focando as prioridades, o que envolve necessariamente tomada de decisões. Para estabelecer prioridades, o líder deve compreender a importância de cada tarefa, saber quanto tempo levará para completá-la e identificar uma data-limite para isso. Também deve reconhecer os benefícios de pequenos períodos de tempo. Dominando o poder do minuto, o líder é capaz de dividir um projeto em partes gerenciáveis e de usar pequenos períodos para avançar em direção ao cumprimento da tarefa (COOPER, 2009, p. 81).

5 MÉTODO

O método, segundo Bervian, Cervo e Silva (2007, p. 27), concretiza-se como o conjunto de etapas ou passos que devem ser seguidos para a realização da pesquisa. Inicialmente o capítulo tratará da caracterização da pesquisa, abordando os seguintes tópicos: identificação, lógica, instrumento e universo (amostra) de pesquisa. Em seguida, já no que se refere aos procedimentos metodológicos, tratar-se-á das questões atinentes à coleta, à sistematização e à análise dos dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como as pesquisas se referem aos mais diversos objetos e perseguem objetivos muito diferentes, é natural que se busque classificá-las. A classificação possibilita melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu real entendimento (GIL, 2010, p. 25).

5.1.1 Identificação da pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se por ser descritivo-exploratória. A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto ou estudo, visando à familiarização com o problema delimitado (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2007, p. 63). Ainda conforme os mesmos autores, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, colhendo-os da própria realidade.

No tocante à produção de conhecimento, a pesquisa classifica-se primeiramente como bibliográfica, na medida em que foi realizada a partir de material já publicado, como livros, artigos, teses, CDs e material disponibilizado pela Internet (GIL, 2010, p. 29). A pesquisa também pode ser classificada como um estudo de caso, porquanto se concentrou no estudo de um caso particular (1º BBM), considerado representativo de um conjunto de casos análogos (SEVERINO, 2007, p. 121).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é considerada predominantemente quantitativa, pois objetivou analisar as características de fatos ou fenômenos por intermédio de instrumentos padronizados como questionários (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 285).

Já no que se refere à filosofia da pesquisa, ela mostrou-se fenomenológica,

porquanto buscou a interpretação do mundo através da consciência do sujeito formulada com base em suas experiências (GIL, 2010, p. 39).

5.1.2 Lógica de pesquisa

A lógica de pesquisa utilizada foi a dedutivista. Lakatos e Marconi (2011, p. 256) explicam que o raciocínio dedutivo parte do conhecimento de dados gerais (universais) para a conclusão de questões mais específicas (singulares).

5.1.3 Instrumento de pesquisa

A coleta de dados foi realizada mediante a entrega de questionário, durante oito dias do mês de fevereiro de 2014, aos soldados bombeiros militares do 1º BBM. “O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja” (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2007, p. 53).

Contendo apenas questões fechadas, o referido questionário classifica-se como semiestruturado, compondo-se de: dados sociodemográficos e dados perceptivos (APÊNDICE “A”). Os dados sociodemográficos referem-se às características do sujeito da amostra (sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço etc.), ao passo que os dados perceptivos associam-se à avaliação propriamente dita, notadamente no que se refere à forma como os soldados avaliam a comunicação que lhes tem sido transmitida pelo comandante imediato (oficial).

5.1.4 Amostra

Constituem a amostra desta pesquisa os soldados bombeiros militares que atuam nos seis quartéis pertencentes ao 1º BBM (Estreito, Centro, Trindade, Canasvieiras, Barra da Lagoa e GBS), seja na atividade administrativa, seja na atividade operacional (guarnições).

O artigo 39 da Lei nº 6.218/1983 (Estatuto dos Militares Estaduais) trata de maneira semelhante os cabos e soldados, apresentando-os essencialmente como elementos de execução (SANTA CATARINA, 1983). Entretanto, a fim de se manter uma homogeneidade ainda maior quando da coleta dos dados, a amostra foi restringida apenas à classe dos soldados, os quais representam a base da pirâmide hierárquica do CBMSC.

Ainda nessa busca pela homogeneidade dos dados, vale salientar que sargentos e subtenentes não compuseram os sujeitos da amostra, na medida em que, diferentemente dos soldados, são formados para exercerem – dentre outras – funções de liderança, conforme se extrai do art. 38 do supracitado diploma legal, segundo o qual “Os Subtenentes e Sargentos auxiliam e complementam as atividades dos oficiais quer no adestramento e no emprego dos meios quer na instrução e na administração policial-militar [...]” (SANTA CATARINA, 1983). Por tais motivos, é possível que sargentos e subtenentes possuam uma visão diferente da corporação se comparados aos soldados, o que poderia, em tese, prejudicar o processo de avaliação da pesquisa.

5.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.2.1 Coleta de dados

O instrumento de pesquisa (questionário) foi aplicado pelo próprio pesquisador, durante os turnos de serviços dos soldados bombeiros militares e em local que lhes assegurasse conforto físico. Antes da distribuição dos questionários, os participantes foram informados sobre a finalidade da pesquisa e a importância da participação voluntária para a qualidade dos dados coletados. Em relação a essa voluntariedade, foi entregue aos participantes, juntamente com o mencionado questionário, o respectivo “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (APÊNDICE “A”).

Também foram fornecidas explicações acerca da garantia de sigilo dos participantes, bem como sobre a posterior destruição dos questionários respondidos tão logo ocorresse a sistematização dos dados angariados.

5.2.2 Sistematização e análise dos dados

Os dados coletados na pesquisa foram sistematizados em tabelas e gráficos para possibilitar a visualização espacial do fenômeno pesquisado. A tabulação dos dados proporcionou a compreensão do fenômeno pela análise estatística descritiva, uma vez que a distribuição da frequência evidenciou as posições assumidas pelos participantes, as quais foram objeto de análise detalhada (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 276).

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta uma análise estatística descritiva dos dados angariados durante a pesquisa e interpreta os resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

6.1 SUJEITOS DA AMOSTRA (DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS)

À época da aplicação da pesquisa, o 1º BBM possuía um efetivo de soldados de 88 bombeiros militares, dos quais 53 responderam ao questionário, o que representa 60% do número total. Desses 53 indivíduos, 43 pertencem ao sexo masculino e 10, ao sexo feminino. A faixa etária predominante foi de 20 a 30 anos de idade, a qual foi seguida pelos participantes com idade entre 30 e 40 anos. Não responderam ao questionário indivíduos com menos de 20 ou mais de 50 anos de idade.

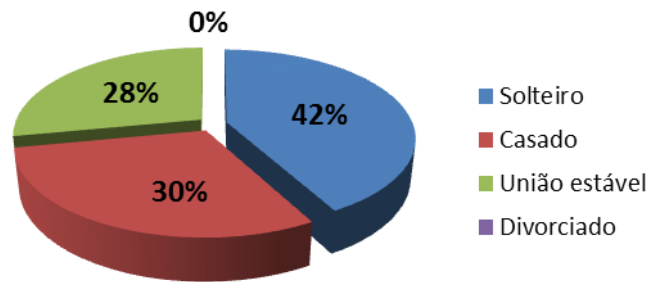
Tabela 1: Participantes por idade

Idade (em anos)	Nº de participantes	% por idade
Menos de 20	0	0%
20 a 30	31	58%
30 a 40	19	36%
40 a 50	3	6%
Mais de 50	0	0%
Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagados sobre o estado civil, 42% declararam-se solteiros; 30%, casados; e os outros 15% afirmaram viver em regime de união estável. Nenhum dos participantes declarou-se divorciado.

Gráfico 1: Caracterização da amostra quanto ao estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda no tocante à composição familiar, dentre os 53 BBMM que participaram da pesquisa, 41 informaram não possuir filhos, o que representa 77% do total.

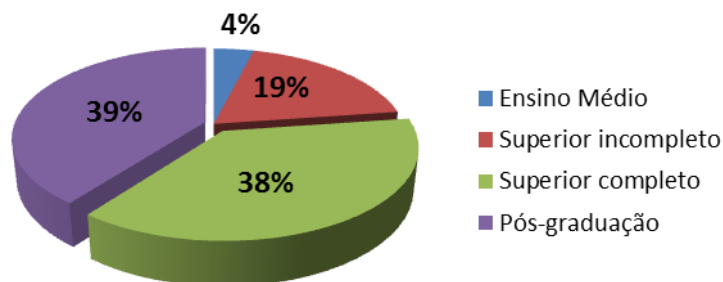
Tabela 2: Participantes que possuem filho(s)

Possui filho(s)?	Nº de participantes	%
Sim	12	23%
Não	41	77%
Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade, nota-se um bom nível de estudo por parte dos soldados do 1º BBM, na medida em que 38% dos participantes possuem Ensino Superior completo, e outros 40% já são pós-graduados. Tal condição agrega considerável valor à pesquisa, pois se presume que os referidos indivíduos possuem um apurado senso crítico.

Gráfico 2: Caracterização da amostra quanto ao grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às classes a que pertencem os soldados lotados no 1º BBM, observa-se primeiramente que 28% encontram-se na 3ª classe. Já no que se referem às 2ª e 3ª classes, verifica-se um empate entre elas, uma vez que 36% dos soldados pertencem à 2ª classe, e outros 36%, à 1ª classe. Em relação a essa classificação, é pertinente trazer a lume a redação do art. 7º da Lei Complementar nº 318, de 17 de janeiro de 2006, que diz:

Art. 7º As promoções serão efetuadas, observando-se o número de vagas, da seguinte forma:

I - graduação de Soldado de 3ª Classe, qualificado por mérito intelectual após conclusão e aprovação no CFSd;

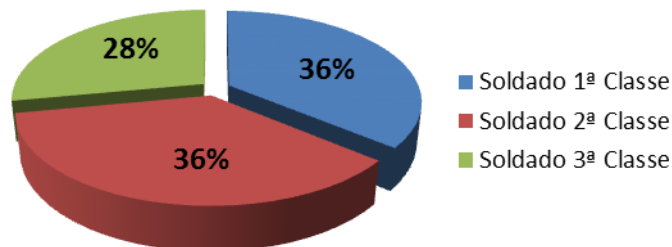
II - graduação de Soldado de 2ª Classe, após ter completado um ano de efetivo serviço na graduação anterior, após qualificado com a aprovação no CFSd, e estar no mínimo no comportamento *bom*;

III - graduação de Soldado de 1ª Classe, após ter completado quatro anos de efetivo serviço na graduação anterior e estar no mínimo no comportamento *bom*;

[...] (SANTA CATARINA, 2006)

Dessa forma, com base no que foi respondido pelos participantes, o gráfico atinente às supracitadas classes fica assim representado:

Gráfico 3: Classes a que pertencem os soldados



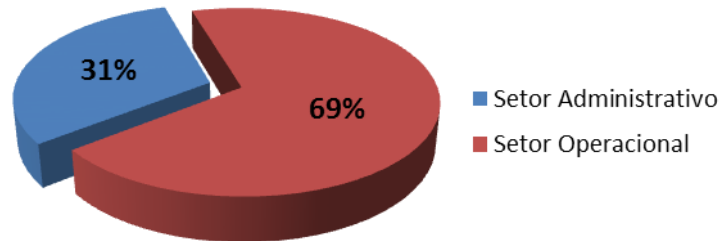
Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne à área de atuação dos BBMM, constata-se que a maioria, 69% dos participantes, atua no setor operacional (aqui consideradas apenas as guarnições), e 31%, no setor administrativo. É salutar esclarecer que, para a análise dos dados, as atividades relacionadas à Seção de Atividades Técnicas (SAT) foram tratadas como pertencentes ao setor administrativo, e não ao operacional.

O fato de a pesquisa englobar as percepções tanto dos soldados que labutam no setor administrativo quanto daqueles que laboram no setor operacional agrega valor ao estudo, pois é sabido que o oficial, em seu dia a dia, lida com militares de ambos os setores, com eles comunicando-se de maneira frequente. Entretanto, no atual contexto da Corporação, é importante frisar que a figura do Oficial não é muito presente no âmbito das guarnições,

fazendo com que os soldados reportem-se mais diretamente aos cabos, sargentos e subtenentes. Isso ocorre de maneira diferente nas seções administrativas, onde o Oficial mantém contato direto e rotineiro com os militares que nelas atuam.

Gráfico 4: Caracterização quanto ao setor de atuação (administrativo ou operacional)



Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando da função exercida, é possível verificar que participaram da pesquisa militares que desempenham as mais variadas funções, desde combatentes e socorristas a analistas e vistoriadores da SAT.

Tabela 3: Função exercida pelos participantes

Função exercida	Nº de participantes	%
Protocolista SAT	1	2%
Inspetor de incêndio	1	2%
Auxiliar de condutor naval	1	2%
Motorista	3	6%
Auxiliar administrativo	3	6%
Analista SAT	6	11%
Vistoriador SAT	6	11%
Socorrista	14	26%
Combatente	18	34%
Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de serviço dos participantes (efetivo, isto é, aquele prestado exclusivamente ao CBMSC), observa-se que a maioria possui menos de 5 anos (59%). Entretanto, o questionário também foi respondido por soldados que possuem mais de 5 e menos de 20 anos. Tal informação mostra-se importante à pesquisa, na medida em que ela

passa a consignar as percepções de indivíduos de diferentes gerações, não se restringindo a um grupo limitado de soldados.

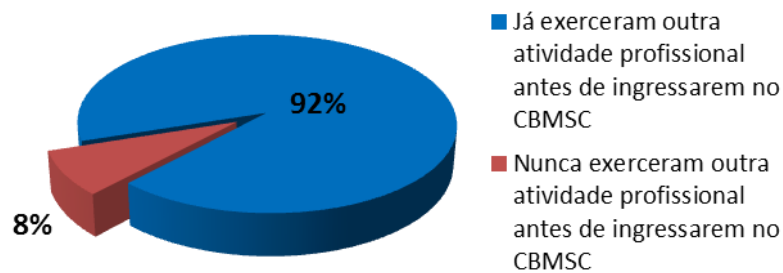
Tabela 4: Participantes por tempo de serviço (efetivo)

Tempo de serviço (em anos)	Nº de participantes	%
Menos de 5	31	59%
5 a 10	14	26%
10 a 15	2	4%
15 a 20	6	11%
Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Encerrando a análise dos dados sociodemográficos, quando indagados se já haviam exercido outra atividade profissional antes de ingressarem no CBMSC, quase a totalidade dos participantes (92%) responderam positivamente. Essa informação também merece ser destacada, pois é provável que experiências profissionais anteriores possam ter conferido maior senso crítico aos participantes.

Gráfico 5: Participantes que já exerceram ou não outra atividade profissional antes de ingressarem no CBMSC



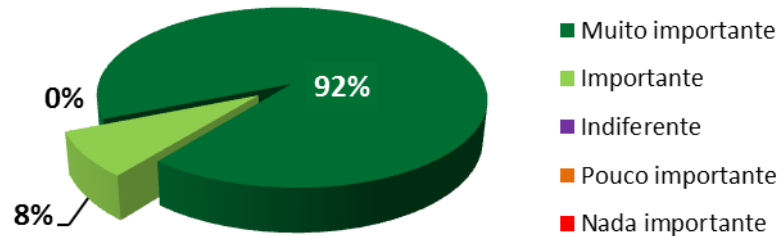
Fonte: Dados da pesquisa

6.2 DADOS PERCEPTIVOS

Após a identificação das características dos sujeitos da amostra, cumpre discorrer acerca das percepções propriamente ditas desses indivíduos sobre o tema ora pesquisado. Esta

etapa inicia-se, pois, pelo estudo do Gráfico 6:

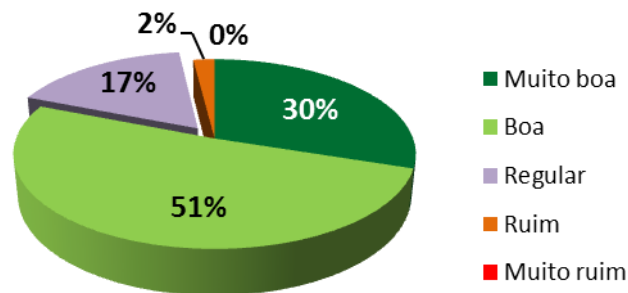
Gráfico 6: Questão 1) Você considera importante que o líder saiba se comunicar de maneira eficaz com a tropa que ele comanda?



Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise do gráfico acima, a relevância do presente estudo fica mais uma vez comprovada. Isso porque, como se nota, a totalidade dos participantes considera muito importante ou (no mínimo) importante que o líder saiba se comunicar de maneira eficaz com a tropa que ele comanda.

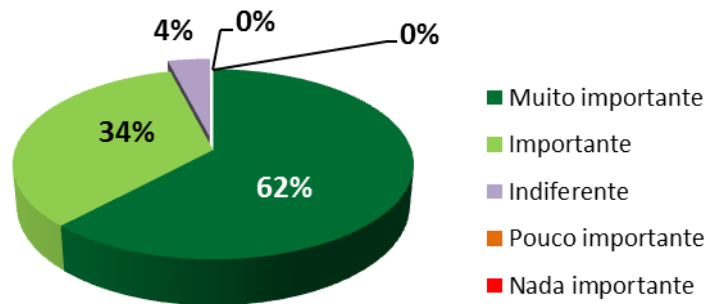
Gráfico 7: Questão 2) A comunicação do seu superior imediato (oficial) com você, de maneira geral, é:



Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição percentual dos resultados acima indica que, **de maneira geral**, a comunicação entre os soldados do 1º BBM e os respectivos oficiais comandantes imediatos tem sido realizada de maneira satisfatória. Contudo, nota-se ainda um percentual de 19% de indivíduos, para os quais tal comunicação tem sido regular ou mesmo ruim.

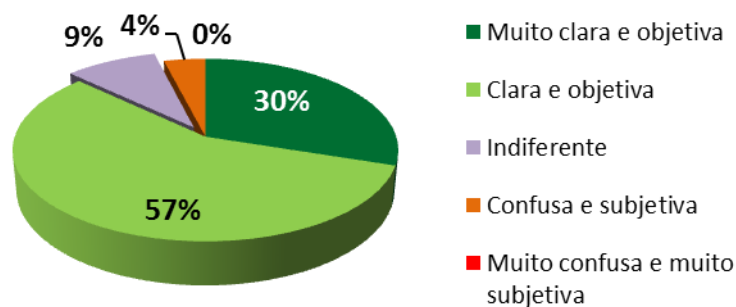
Gráfico 8: Questão 3) A boa comunicação entre seu superior imediato (oficial) e você é fator importante para a sua motivação?:



Fonte: Dados da pesquisa

O supracitado gráfico deixa claro que, para os participantes, a boa comunicação entre eles e o superior imediato (oficial) é fator que exerce grande influência sobre a motivação daqueles. Como se percebe, apenas 4% consideram tal circunstância como indiferente. Essa informação vai ao encontro do que foi afirmado na introdução deste trabalho, quando se mencionou que, uma vez sanadas as principais falhas de comunicação, o líder conseguirá exercer maior influência sobre os seus colaboradores, os quais se sentirão mais motivados a prestar um serviço cada vez melhor ao cidadão-cliente.

Gráfico 9: Questão 4) A linguagem que o seu superior imediato (oficial) utiliza para comunicar-se VERBALMENTE com você é:

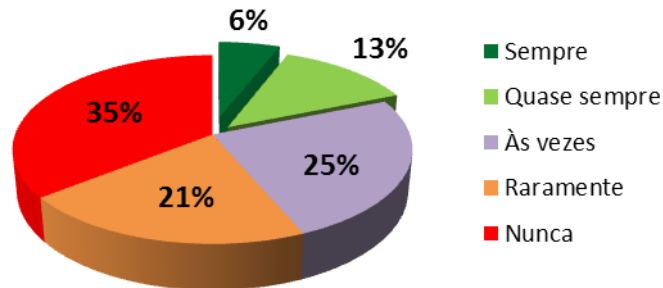


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 9 consubstancia a avaliação dos participantes quanto à comunicação verbal que com eles tem sido realizada pelo comandante imediato (oficial). Pelos resultados apresentados, na grande maioria das situações, a referida comunicação tem sido efetuada de

forma clara e objetiva, o que contribui sobremaneira para o exercício da liderança.

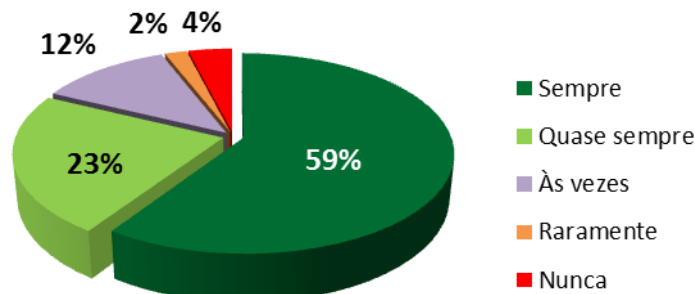
Gráfico 10: Questão 5) Seu superior imediato (oficial) utiliza imagens, gráficos, desenhos ou esquemas visuais para facilitar o processo de comunicação com você?:



Fonte: Dados da pesquisa

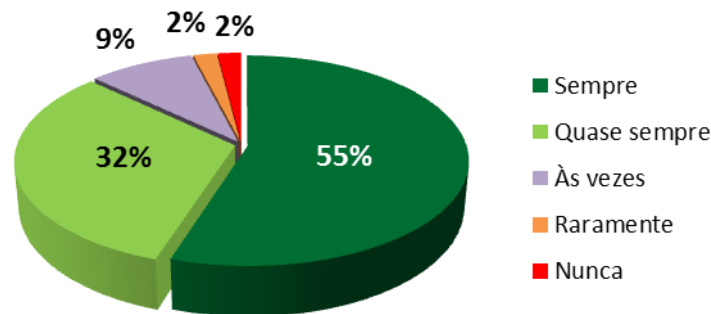
O Gráfico 10 expõe uma situação preocupante em relação a um aspecto importante da comunicação que tem sido realizada entre os soldados do 1º BBM e seus comandantes imediatos (oficiais). Pela análise da figura acima, verifica-se que tais oficiais utilizam muito pouco os recursos visuais (imagens, desenhos, esquemas visuais, etc.) à sua disposição, fazendo com que deixem de aperfeiçoar o processo comunicacional. Kretly (2009) salienta que os recursos visuais trazem inúmeras vantagens à comunicação, melhorando a compreensão do ouvinte, aumentando a retenção de ideias, intensificando o poder de persuasão e economizando tempo.

Gráfico 11: Questão 6.1) Ao comunicar-se POR ESCRITO com você, o seu superior imediato (oficial) obedece às regras gramaticais, evitando erros de concordância, de pontuação e de ortografia:



Fonte: Dados da pesquisa

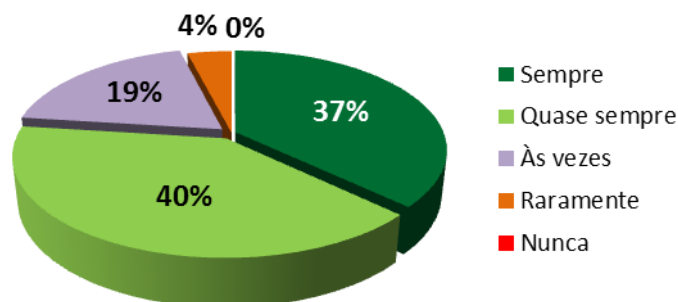
Gráfico 12: Questão 6.2) Ao comunicar-se POR ESCRITO com você, o seu superior imediato (oficial) procura ser claro, não utilizando palavras e frases obscuras ou de duplo sentido:



Fonte: Dados da pesquisa

Os Gráficos 11 e 12 apresentam os resultados atinentes à comunicação escrita que vem sendo desenvolvida entre os participantes da pesquisa e os seus comandantes imediatos (oficiais). Ambos apresentam números semelhantes, indicando, em linhas gerais, que a referida espécie de comunicação tem sido realizada com boa qualidade. Ainda assim, foram verificados resultados em sentido contrário, sinalizando a existência de situações que devem ser evitadas a todo momento pelo líder que busca ser devidamente compreendido pelo seus colaboradores.

Gráfico 13: Questão 7) A comunicação não verbal (ações e atitudes) do seu superior imediato (oficial) mostra-se coerente com o que ele busca transmitir por meio da comunicação VERBAL e ESCRITA?

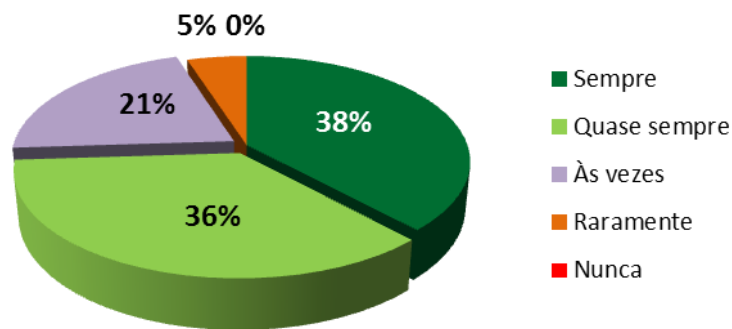


Fonte: Dados da pesquisa

No que tange à comunicação não verbal (ações e atitudes), 37% dos entrevistados (19 indivíduos) afirmam que a referida forma de comunicação efetuada pelo comandante imediato (oficial) tem-se mostrado coerente com o que ele busca transmitir por meio da

comunicação verbal e escrita. Todavia, 23% dos participantes (12 indivíduos) alegam que isso ocorre apenas “às vezes”, ou mesmo “raramente”. Vieira (2002, p. 95) salienta que as ações e atitudes do líder devem sempre refletir o que ele afirma, seja pela sua oratória, seja pela sua escrita, sob pena de não conseguir exercer influência sobre os seus liderados.

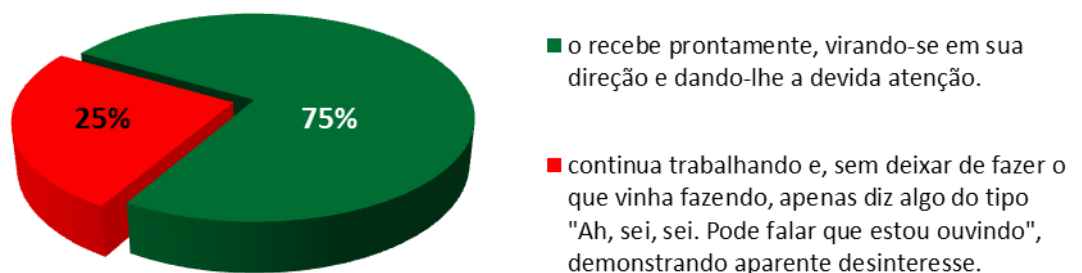
Gráfico 14: Questão 8) Ao comunicar-se com você, o seu superior imediato (oficial) transmite confiança no que fala e/ou escreve:



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico acima, 38% dos indivíduos da amostra afirmam que os respectivos superiores imediatos (oficiais) sempre transmitem confiança no que falam e/ou escrevem. Já 36% dos entrevistados alegam que isso ocorre quase sempre. Outros 26% informam que a citada confiança é demonstrada apenas “às vezes”, ou mesmo “raramente”. Para Khoury (2009, p. 19), “Um dos pilares da liderança é a confiança. É impossível liderar um grupo que não confia em você. Você pode inspirar confiança nos outros sendo coerente com o que fala e faz criando um ambiente seguro”.

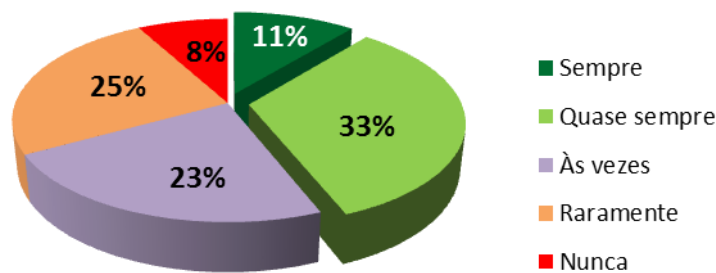
Gráfico 15: Questão 9) Quando você procura seu superior imediato (oficial) para comunicar-lhe algo, ele:



Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise do Gráfico 15, é possível perceber que 25% dos entrevistados não recebem a correta atenção de seus comandantes imediatos (oficiais) quando os procuram para comunicar-lhes algo. Esse tipo de atitude, segundo Fabossi (2010, p. 195), prejudica bastante o nível de confiança e de respeito no ambiente de trabalho entre líder e colaborador, razão pela qual deve sempre ser evitado.

Gráfico 16: Questão 10) Ao cumprir uma missão, com que frequência o seu superior imediato (oficial) lhe transmite o respectivo *feedback*?

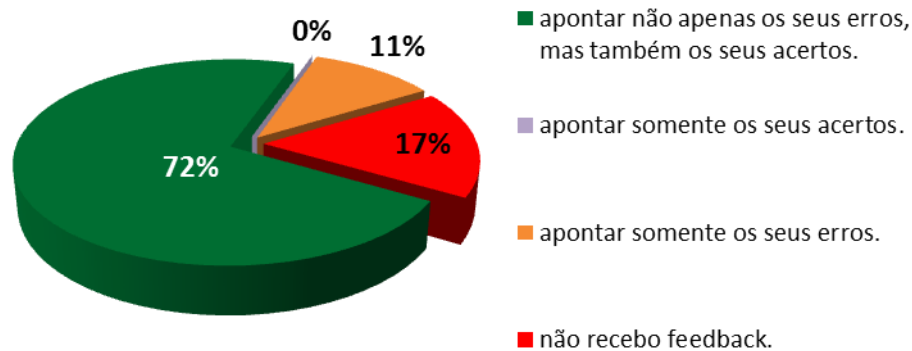


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima sistematiza as respostas dos participantes atinentes à primeira das três questões do questionário que abordam o tema *feedback*. Nesse primeiro momento, percebe-se que essa importante ferramenta não tem sido utilizada na frequência que deveria, visto que, para 23% dos entrevistados, os comandantes lhes transmitem os respectivos *feedbacks* das missões apenas “às vezes”; para 25%, isso ocorre “raramente”; e, o que é pior, de acordo com 8% dos entrevistados, os comandantes “nunca” lhes transmitem o respectivo *feedback* da missão.

Alexandre (2011) explica que grandes líderes identificam nessa ferramenta um momento de correção de rumos, de motivação, e de uma verdadeira oportunidade em que o colaborador senta-se com o seu líder e com ele discute acerca do seu desenvolvimento profissional na organização. Para o autor, o *feedback* tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento dos profissionais, fazer com que percebam que existem pontos a melhorar, sugerindo formas de como fazê-lo. É ainda um momento de explanação de algo positivo, isto é, uma oportunidade de enfatizar o que o referido colaborador tem de diferencial e deixá-lo ciente disso, atuando, assim, em sua motivação.

Gráfico 17: Questão 11) Os *feedbacks* que geralmente você recebe do seu superior imediato (oficial) destinam-se a:

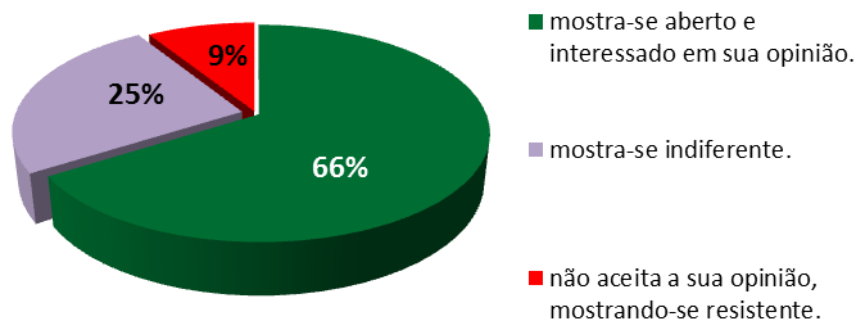


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 17 apresenta as respostas dos participantes concernentes à segunda das três questões que tratam do tema *feedback*. Nesse sentido, 72% dos entrevistados afirmam que os *feedbacks* que geralmente recebem do seu superior imediato (oficial) destinam-se a apontar não apenas os seus erros, mas também os seus acertos, o que, na visão de Lauer (2010), seria a postura ideal a ser adotada pelo líder. O mesmo autor salienta que “[...] a liderança deve valorizar os pontos positivos de seus profissionais e aprimorar os potenciais que não foram utilizados adequadamente para que cada um preste um serviço de excelência” (LAUER, 2010).

Por outro lado, 11% dos participantes informam que, quando recebem *feedbacks* dos seus líderes, estes se destinam a apontar apenas os seus erros, não fazendo menção a seus acertos; e, de maneira ainda pior, 17% dos entrevistados alegam nunca receberem *feedback*.

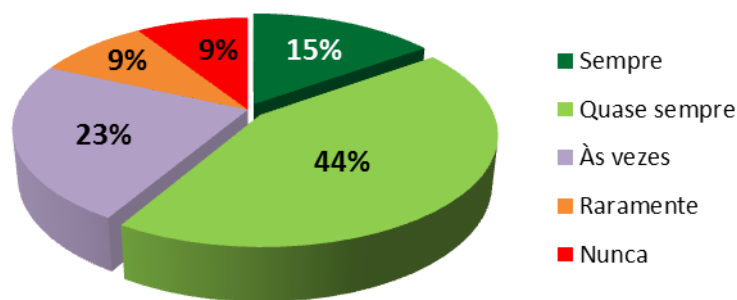
Gráfico 18: Questão 12) E quando é você quem fornece *feedback* ao seu superior imediato (oficial), ele:



Fonte: Dados da pesquisa

Encerrando as questões sobre *feedback*, tem-se o Gráfico 18, o qual buscou avaliar como tem sido a reação do líder (oficial) ao receber um *feedback* de algum colaborador. Assim, para 66% dos entrevistados, ao fornecerem *feedback* a seus respectivos comandantes imediatos (oficiais), estes se mostram abertos e interessados em suas opiniões. Já para 25% dos entrevistados, tais comandantes mostram-se indiferentes. Por fim, na visão dos 9% restantes, os seus respectivos comandantes imediatos (oficiais) não aceitam as suas opiniões, mostrando-se resistentes ao receberem um *feedback*. Acerca desse tipo de comportamento, Piovanem (2010) alerta que “Muitas vezes o líder nega o *feedback* recebido de um liderado, quando na verdade o liderado está sinalizando ao seu líder um comportamento que não permite uma sintonia maior com ele”.

Gráfico 19: Questão 13.1) Seu superior imediato (oficial) mantém você informado sobre o que tem acontecido na OBM em que trabalham?

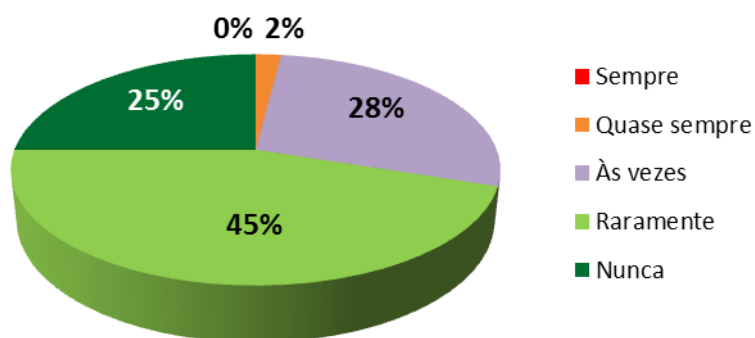


Fonte: Dados da pesquisa

“Alguns líderes acham que, mantendo as pessoas no escuro, eles mantêm uma boa dose de controle. Mas isso é uma tolice para um líder e o fracasso de uma empresa. O sigilo gera isolamento, não sucesso” (ABRASHOFF, 2006, p. 59).

A referida citação vai ao encontro do que se buscou avaliar por meio da questão que deu origem ao Gráfico 19; vale dizer, se o superior imediato (oficial) tem mantido a sua tropa informada acerca do que tem acontecido na OBM em que trabalham. Assim, para 15% dos entrevistados, isso “sempre” ocorre; para 44%, ocorre “quase sempre”; para 23%, ocorre somente “às vezes”; e, finalmente, para outros 18% dos participantes, tal conduta é levada a efeito pelo líder apenas “raramente” ou mesmo “nunca”.

Gráfico 20: Questão 13.2) Seu superior imediato (oficial) repassa informações incompletas, parciais, contraditórias e inseguras?



Fonte: Dados da pesquisa

A última questão pertencente à pesquisa encontra-se sistematizada no gráfico acima. Por ele, verificam-se resultados bastante positivos no que se refere ao repasse (ou não) de informações incompletas, parciais, contraditórias ou inseguras por parte do superior imediato (oficial) aos seus colaboradores. Nesse sentido, 70% dos entrevistados afirmam que tal repasse “nunca” ou “raramente” ocorre. Outros 28%, acreditam que o aludido repasse ocorre apenas “às vezes”, e, por fim, para 2%, isso “quase sempre” ocorre, não havendo quem afirmasse que tal conduta ocorresse “sempre”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos apresentados pelos diversos autores mencionados na revisão de literatura, bem como os dados e informações extraídos do presente Estudo de Caso, evidenciam a elevada importância da comunicação ao processo de liderança da tropa. Os oficiais, que ao longo da carreira são preparados para comandar e dirigir a Corporação Bombeiro Militar, devem dedicar especial atenção a esse aspecto, sob pena de não conseguirem exercer a necessária influência sobre os seus liderados.

Inicialmente, discorreu-se sobre as principais questões que envolvem a comunicação humana, deixando claro que o seu maior objetivo consiste em proporcionar o imprescindível entendimento entre os homens. Falou-se também dos inúmeros obstáculos à comunicação e de como podem dificultar o exercício do comando por parte do líder.

Em seguida, tratou-se do tema liderança, abordando os seus principais conceitos, as teorias que buscam explicá-la, os seus estilos e tipos, e as questões contemporâneas que versam sobre ela – a exemplo da importância da confiança e a relação entre inteligência emocional e liderança eficaz.

Já o momento fulcral do referencial teórico da pesquisa consistiu em unir os temas liderança e comunicação, destacando a figura do líder comunicador. Desse modo, foram mencionadas as habilidades específicas que são esperadas desse tipo de líder (como escuta ativa e capacidade de dar e receber *feedbacks*), além de orientações para o desenvolvimento de uma boa comunicação escrita, verbal e não verbal.

Na sequência, buscou-se atingir o último dos objetivos específicos anteriormente elencados, consistente na verificação, por meio de questionário composto de questões fechadas, de como os soldados do 1º BBM avaliavam a comunicação que com eles vinha sendo efetuada pelo respectivo comandante imediato (oficial). O referido questionário – composto de dados sociodemográficos e dados perceptivos – foi respondido por 53 soldados bombeiros militares, tanto da área operacional quanto da administrativa, durante o mês de fevereiro do ano de 2014.

Logo ao serem analisadas as respostas atinentes à primeira questão, daquelas relativas aos dados perceptivos, restou comprovada a relevância do presente estudo. Isso porque 100% dos participantes da pesquisa admitiram a importância de o líder saber se comunicar de maneira eficaz com a tropa que ele comanda. Ressalte-se que, desse quantitativo, 92% consideraram tal aspecto como muito importante no processo de liderança.

Além disso, para 96% dos participantes, a boa comunicação entre eles e o superior imediato (oficial) foi vista como fator que exerce grande influência sobre a sua motivação, a qual está diretamente relacionada à qualidade do serviço prestado pela Corporação.

Percebeu-se que, de maneira geral, os participantes avaliaram positivamente a comunicação que com eles vinha sendo efetuada pelo comandante imediato (oficial). No entanto, foram verificados alguns pontos a melhorar. **O primeiro** deles diz respeito à utilização, por parte do líder, de imagens, gráficos, desenhos ou esquemas visuais para facilitar o processo de comunicação com os liderados. Nesse sentido, mais da metade dos participantes alegou que os seus comandantes imediatos (oficiais) raramente ou mesmo nunca fazem uso das citadas ferramentas, deixando de potencializar o processo comunicacional. Já **o segundo** ponto a melhorar, e que merece ser destacado, refere-se à frequência com a qual o comandante imediato (oficial) tem transmitido o respectivo *feedback* ao seu colaborador, após este cumprir a missão que lhe fora repassada. Pela análise efetuada, observou-se que, em muitos casos, isso raramente ocorre, fazendo com que o líder perca a oportunidade de corrigir determinadas condutas do seu liderado ou mesmo de elogiá-lo.

Vale lembrar que a pesquisa restringiu-se apenas aos soldados pertencentes ao 1º BBM, o que acarreta uma visão limitada do fenômeno. Além disso, à época da pesquisa, em alguns dos quartéis operacionais pesquisados, não havia a figura de um oficial que lá estivesse presente rotineiramente, sobretudo em razão da carência de efetivo para tal. Isso, indubitavelmente, prejudica a avaliação dos dados angariados, uma vez que os soldados que labutam nesses quartéis dificilmente conseguirão avaliar em sua completude os referidos oficiais aos quais se encontram subordinados. Na maioria dos casos, é um sargento ou um subtenente quem exerce o comando imediato sobre esse soldado. De maneira diferente, existem os oficiais que exercem as suas atribuições em seções administrativas, fazendo com que consigam acompanhar mais intimamente o seu efetivo, conhecendo-o melhor e com eles mantendo uma comunicação mais efetiva.

Para uma avaliação mais completa, o ideal seria que o questionário fosse aplicado aos outros 13 Batalhões de Bombeiros Militares (aqui incluído o Batalhão de Operações Aéreas) que se encontram distribuídos no território catarinense, o que não foi possível em razão da limitação temporal para a realização deste estudo. Contudo, nada impede que isso seja levado a efeito em trabalhos futuros, nos quais poderá ser avaliada, não apenas a relação entre oficiais e soldados, como também a relação entre os oficiais e as demais praças: cabos, sargentos e subtenentes. Além disso, recomenda-se que, quando da análise dos dados, seja

feita a devida diferenciação de percepções daqueles militares que labutam no setor administrativo, em relação às percepções daqueles que atuam no setor operacional.

Por fim, demonstrou-se que, uma vez sanadas as principais falhas de comunicação, o líder conseguirá exercer maior influência sobre os seus liderados, os quais se sentirão mais motivados a prestar um serviço cada vez melhor, fazendo do CBMSC uma Corporação ainda mais admirada e respeitada pelos cidadãos catarinenses.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este Barco Também é Seu**. 7. ed. Cultrix, 2006.

ADAS, Eduardo; GALVÃO, Joni. **Super Apresentações**: como vender ideias e conquistar audiências. São Paulo: Panda Books, 2011.

ALEXANDRE, Antônio Luiz. A importância do *feedback*. **Portal RH**, junho de 2011. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html>> Acesso em: 23 fev. 2014.

AMATO, Rita de Cássia Fucci. **A voz do líder**: arte e comunicação nos palcos de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ARNAUT, Diego. **5W2H**: garanta a comunicação em seus Planos de Ação. Disponível em: < <http://www.miguelando.com/consultoria-online/5w2h>> Acesso em: 09 nov. 2013.

ARREDONDO, Lani. **Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza**: 24 técnicas para tornar sua comunicação mais eficiente e seu dia-a-dia mais produtivo. Tradução de Antônio Evangelista de Moura. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de Comunicação Escrita**. 22. ed. Ática, 2006.

BOOHER, Dianna. **A voz da autoridade**: 10 estratégias de comunicação que todo líder precisa conhecer. Tradução de Jussara Simões. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 12 abr. 2013.

COOPER, Ann A. **Como ser um líder**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CORTELLA, Mário Sérgio. MUSSAK, Eugênio. **Liderança em foco**. Campinas: Papirus 7 Mares, 2009.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do comando**: a chefia e a liderança militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
http://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvgBAC&pg=PA73&dq=5w2h&hl=pt-BR&sa=X&ei=SMRfUrenD4_68QSFxoGACw&redir_esc=y#v=onepage&q=5w2h&f=false

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1984.

EICH, Ritch K. **Líderes não dão ordens**: como orientar, inspirar e motivar sua equipe para alcançar grandes objetivos. Tradução de Júlio Silveira. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.

FABOSSI, Marco. **Coração de Líder**: a essência do líder-coach, conduzindo pessoas e organizações ao sucesso. Niterói: Palavra, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

KRETLY, Paulo. Comunicação: apresentações eficazes. **Liderança**: gestão, pessoas e atitudes, setembro de 2009. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/artigo/48765-apresentacoes-eficazes.html>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAUER, Caio. A liderança e o desafio de aplicar o feedback. **Catho Carreira e Sucesso**, fevereiro de 2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-lideranca-e-o-desafio-de-aplicar-o-feedback>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

LEANNE, Shel. **Liderança segundo Barack Obama**. Leya Brasil, 2012.

LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux (Org.). **Ação empreendedora**: como desenvolver e administrar seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.
<http://books.google.com.br/books?id=9x9PR9l6ntUC&pg=PA338&dq=5w2h&hl=pt-BR&sa=X&ei=YMVfUvKeIYjI9gTelIGoDg&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=5w2h&f=false>

MAIA, Carlos Charlie Campos. **Comunicação - 5W2H**. Maio 2013. Disponível em: <<http://prezi.com/wbs4t78fjdgw/comunicacao-5w2h/>> Acesso em: 10 nov. 2013.
 Apresentação em Prezi.

_____. **Teoria Geral de Administração (TGA)**. Apostila. Florianópolis, 2012.

MAFRA, Francisco. **Administração pública burocrática e gerencial**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503> Acesso em: 07. abr. 2013.

MEDEIROS, Roberta. **Importância da Comunicação Eficaz no Século XXI**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/importancia-da-comunicacao->

eficaz-no-seculo-xxi/23132/> Acesso em: 14 abr. 2013.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. José Olympio, 2008.

NETTO, Natascha de Almeida. **Riscos biológicos na atividade de atendimento pré-hospitalar realizada pelo CBMSC**: procedimentos profiláticos. 2012. 75 f. Monografia - Centro de Ensino Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, Olga Maria Boschi Aguiar de. **Monografia Jurídica**: Orientações Metodológicas para o Trabalho de Conclusão de Curso. 2. ed. Porto Alegre: Síntese, 2001.

PASSADORI, Reinaldo. **Quem não comunica não lidera**. São Paulo: Atlas, 2013.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A Técnica da Comunicação Humana**. 14. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2012.

PIOVAN, Ricardo. *Feedback* – uma ferramenta para líderes e liderados. **Minha Gestão**, outubro de 2010. Disponível em: < <http://www.minhagestao.com/artigos/feedback-uma-ferramenta-para-lideres-e-liderados/>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

SANTA CATARINA (Estado). Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/constituicaoestadual.php>> Acesso em: 12 abr. 2013.

_____. **Lei n. 6218**, de 10 de fevereiro de 1983. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>> Acesso em: 12 abr. 2013.

_____. **Lei Complementar n. 318**, de 17 de janeiro de 2006. Dispõe sobre a carreira e a promoção das praças militares do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências. Disponível em: <200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp#> Acesso em: 15 fev. 2014.

SCOTT, Steven K. **Salomão, o homem mais rico que já existiu**: a sabedoria da bíblia para uma vida plena e bem-sucedida. Tradução de Fabiano Morais. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2000, p. 655-656.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar**: compilação, traduções, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Academia Militar do Exército Brasileiro, 2002.

WITTMER, Mike et al. **Our Daily Journey**. Tradução de Luiz Fernando Alves, Cláudio F.

Chagas, Luciane Krauser, Henrique Pesch e Cordélia Willik. Curitiba: Publicações RBC, 2011.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO



Estado de Santa Catarina
Secretaria de Estado da Segurança Pública
Corpo de Bombeiros Militar
Centro de Ensino Bombeiro Militar

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro bombeiro militar,

Sou Cadete do CBMSC e estou cursando o 4º período do CFO. Preciso de sua colaboração, pois estou realizando uma pesquisa junto aos soldados do 1º BBM, a fim de coletar informações para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

As informações que você fornecer serão úteis para ajudar o CBMSC na avaliação de como tem sido realizada a comunicação entre oficiais e praças da corporação, visando, com isso, aprimorá-la.

Por favor, **preencha o questionário abaixo assinalando uma única alternativa para cada questão**. Não há respostas corretas, nem incorretas, somente suas importantes opiniões.

Não há a necessidade de identificar-se, a menos que deseje fazê-lo.

Todas as respostas deste formulário serão tratadas confidencialmente.

Muito obrigado por sua ajuda. O que você pensa é muito importante para a Instituição.

Atenciosamente,

Rodrigo Gonçalves BASÍLIO
Cadete do 4º CFO

Florianópolis-SC, _____ de _____ de 2014.

Assinatura do participante



Estado de Santa Catarina
Secretaria de Estado da Segurança Pública
Corpo de Bombeiros Militar
Centro de Ensino Bombeiro Militar

FORMULÁRIO DE PESQUISA

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

- 1) **Sexo:** () feminino () masculino
- 2) **Idade:** () menos de 20 () 20 a 30 () 30 a 40 () 40 a 50 () 50 a 60 anos
- 3) **Estado Civil:** () solteiro () casado () união estável () divorciado
- 4) **Possui filho(s)?** () sim () não
- 5) **Escolaridade:** () Ensino Médio () Superior incompleto () Superior completo () Pós-graduação
- 6) **Graduação:** () Soldado 1ª Classe () Soldado 2ª Classe () Soldado 3ª Classe
- 7) **Trabalha no setor:** () administrativo () operacional
- 8) **Cargo/Função:** _____
- 9) **Tempo de serviço:** _____
- 10) **Já exerceu outra atividade profissional antes de ingressar no CBMSC?** () sim () não

DADOS PERCEPTIVOS

Para cada proposição serão apresentadas até 5 (cinco) possibilidades de resposta. Identifique aquela que mais se ajustar à sua avaliação e marque-a com um “X”. Caso deseje reconsiderar a sua opção de resposta, circule o “X” que você assinalou e identifique-o com a inscrição “sem efeito”. Em seguida, marque a sua nova opção. Caso tenha alguma dúvida, não hesite em esclarecê-la com o aplicador da pesquisa.

1) **Você considera importante que o líder saiba se comunicar de maneira eficaz com a tropa que ele comanda?**

() muito importante	() importante	() indiferente	() pouco importante	() nada importante
----------------------	----------------	-----------------	----------------------	---------------------

2) A comunicação do seu superior imediato (oficial) com você, de maneira geral, é:

<input type="checkbox"/> muito boa	<input type="checkbox"/> boa	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> ruim	<input type="checkbox"/> muito ruim
------------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------

3) A boa comunicação entre seu superior imediato (oficial) e você é fator importante para a sua motivação?

<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> indiferente	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> nada importante
---	-------------------------------------	--------------------------------------	---	--

4) A linguagem que o seu superior imediato (oficial) utiliza para comunicar-se VERBALMENTE com você é:

<input type="checkbox"/> muito clara e objetiva	<input type="checkbox"/> clara e objetiva	<input type="checkbox"/> indiferente	<input type="checkbox"/> confusa e subjetiva	<input type="checkbox"/> muito confusa e muito subjetiva
---	---	--------------------------------------	--	--

5) Seu superior imediato (oficial) utiliza imagens, gráficos, desenhos ou esquemas visuais para facilitar o processo de comunicação com você?

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

6) Ao comunicar-se POR ESCRITO com você, o seu superior imediato (oficial):

6.1) *obedece às regras gramaticais, evitando erros de concordância, de pontuação e de ortografia:*

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

6.2) *procura ser claro, não utilizando palavras e frases obscuras ou de duplo sentido:*

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

7) A comunicação NÃO VERBAL (ações e atitudes) do seu superior imediato (oficial) mostra-se coerente com o que ele busca transmitir por meio da comunicação VERBAL e ESCRITA?:

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

8) Ao comunicar-se com você, o seu superior imediato (oficial) transmite confiança no que fala e/ou escreve:

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

9) Quando você procura seu superior imediato (oficial) para comunicar-lhe algo, ele:

o recebe prontamente, virando-se em sua direção e dando-lhe a devida atenção.

continua trabalhando e, sem deixar de fazer o que vinha fazendo, apenas diz algo do tipo “Ah, sei, sei. Pode falar que estou ouvindo”, demonstrando aparente desinteresse.

10) Ao cumprir uma missão, com que frequência o seu superior imediato (oficial) lhe transmite o respectivo *feedback*?

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

11) Os *feedbacks* que geralmente você recebe do seu superior imediato (oficial) destinam-se a:

<input type="checkbox"/> apontar não apenas os seus erros, mas também os seus acertos	<input type="checkbox"/> apontar somente os seus acertos	<input type="checkbox"/> apontar somente os seus erros	<input type="checkbox"/> não recebo <i>feedback</i>
---	--	--	---

12) E quando é você quem fornece *feedback* ao seu superior imediato (oficial), ele:

<input type="checkbox"/> mostra-se aberto e interessado em sua opinião	<input type="checkbox"/> mostra-se indiferente	<input type="checkbox"/> não aceita a sua opinião, mostrando-se resistente
--	--	--

13) Seu superior imediato (oficial):

13.1) mantém você informado sobre o que tem acontecido na OBM em que trabalham?

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

13.2) repassa informações incompletas, parciais, contraditórias e inseguras?

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

Muito obrigado pela colaboração!