

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

*Regina Toshie Takahashi **
*Luciane Lúcio Pereira ***

TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. Liderança e Comunicação. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 25, n. 2, p. 123-35, ago. 1991.

O presente trabalho apresenta os conceitos de liderança, segundo as diferentes abordagens teóricas, e o papel do líder na comunicação com sua equipe.

Aborda ainda os conceitos de comunicação, o seu processo e a sua importância nas organizações.

UNITERMOS: *Liderança. Comunicação em enfermagem. Sistema de comunicação em enfermagem.*

1. INTRODUÇÃO

Não existe liderança sem comunicação. Todas as nossas atividades, ações e tarefas, são possíveis de realização porque nos comunicamos. A comunicação é essencial no relacionamento humano tanto no trabalho como na vida particular.

A liderança existe porque no relacionamento humano do trabalho deve existir sempre um elemento que seja capaz de conduzir o grupo. Isso não seria possível se não existisse comunicação.

Para liderança, comunicação é essencial na motivação individual ou grupal para seguir certos padrões de comportamento.

Como afirma CHIAVENATTO (1979), a comunicação é essencial tanto para coordenação efetiva das atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas deste; portanto, o sucesso de um líder (administrador) depende da sua habilidade em se comunicar efetivamente com os demais membros da organização.

Essa importância do líder se comunicar com seu pessoal é amplamente discutida na literatura, pois sem comunicação não haverá liderança e sem liderança ficaria difícil, para uma organização, alcançar seus objetivos, uma vez que a coordenação do trabalho é essencial.

* Enfermeira. Professor Assistente do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP — disciplina Administração Aplicada à Enfermagem.

** Enfermeira. Auxiliar de Ensino do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP — disciplina Administração Aplicada à Enfermagem.

Os líderes nas organizações escolares também se comunicam, isto é, os professores com os alunos, os diretores com os professores e, em instância superior, reitores e secretários com os diretores e assim sucessivamente.

Como se dá este processo? Que influência o líder exerce em seu grupo no processo de comunicação? Como se dá a comunicação formal e informal nas organizações? Por que a necessidade de "papéis", cada dia em maior quantidade, para confirmar ou complementar a comunicação?

São inúmeras as dúvidas levantadas sobre o assunto liderança e comunicação. Responder a todas elas exige um estudo apurado e detalhado que tentaremos realizar, iniciando com uma abordagem teórica sobre como os líderes se comunicam.

2. LIDERANÇA

Para que uma organização seja caracterizada como bem sucedida, ela deve ter liderança dinâmica e eficaz.

Esta procura do indivíduo, com capacidade necessária para liderar eficazmente, é contínua e constitui preocupação para todo administrador.

2.1 *Conceitos*

Para TANNENBAUM et al. (1970), a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos.

HERSEY; BLANCHARD (1977) definem liderança como um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com a mudança em líderes, seguidores e situações.

Segundo KOONTZ; O'DONNELL (1969) liderar é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo, nos esforços para realização de um objetivo, em determinada situação.

A maioria dos autores que estudam liderança a definem como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo, ou de um grupo, para a consecução de um objetivo, numa dada situação. O processo de liderança é uma função do líder, do liderado ou subordinado e de variáveis situacionais. Essa relação líder-liderado não é obrigatoriamente, uma relação hierárquica chefe-subordinado. É sim, a relação de uma pessoa que tenta influenciar o comportamento de outra.

Como os papéis de *influenciador e influenciado* dependem da situação, podem passar de uma pessoa para outra.

Segundo MCGREGOR apud CHLAVENATTO (1979), é pouco provável que exista um único quadro básico de conhecimento e características peculiares à personalidade de todos os líderes. As características

da personalidade do líder são de muita importância, mas as essenciais diferem consideravelmente conforme as circunstâncias. Circunstâncias diferentes requerem diferentes qualidades de liderança.

As características para um líder descritas nos tratados da teoria clássica, consideram que existe um modo de liderar que pode ser adquirido através do treinamento, associado às características naturais do homem tais como inteligência e habilidade. Essas características são consideradas vantajosas em qualquer situação.

Como salientou BERGAMINI (1982), não se pode falar em um único papel comportamental de liderança, tendo em vista a imensa variedade de grupos sociais que apresenta as mais diferentes expectativas com relação a seus líderes. A eficiência do líder será determinada pela sua habilidade em perceber as necessidades de auto-realização e, conseqüentemente, de auto-estima das pessoas a quem lhe cabe dirigir.

Ênfase maior é, portanto, atribuída ao processo dinâmico da liderança, que varia de situação para situação, com a mudança dos líderes e liderados. Há possibilidade de adaptação do estilo de comportamento do líder à situação. Assim, podemos aceitar o treinamento específico, a educação e o desenvolvimento de líderes mais eficazes.

2.2 Teorias Administrativas

Na Teoria Clássica — Para HERSEY; BLANCHARD (1977), a liderança na administração científica considerava as pessoas como instrumentos ou máquinas que podiam ser manipuladas por seus líderes, a administração deveria ser separada dos problemas humanos e da emoção; as pessoas é que deveriam ajustar-se à administração. A função do líder era estabelecer e impôr critérios de realização a fim de atender aos objetivos da organização.

O líder atuava segundo as necessidades da organização e não segundo as da pessoa.

Na Teoria das Relações Humanas — MAYD apud CHIAVENATO (1979). Além de encontrar os melhores métodos tecnológicos para aumentar a produção, a administração teria interesse também pelos problemas humanos. A função do líder era facilitar a realização cooperativa dos objetivos entre os liderados promovendo o seu desenvolvimento e crescimento pessoal.

Ênfase maior era dada às necessidades pessoais e não às da organização, como na teoria da administração científica.

Contínium do comportamento autocrático-democrático (TANNENBAUM; 1970). O conflito entre a liderança, na escola da administração científica e na das relações humanas, coloca a liderança em pólos opostos, como abaixo apresentado:

autoritário	democrático
(orientado para tarefa)	(orientado para a relação)

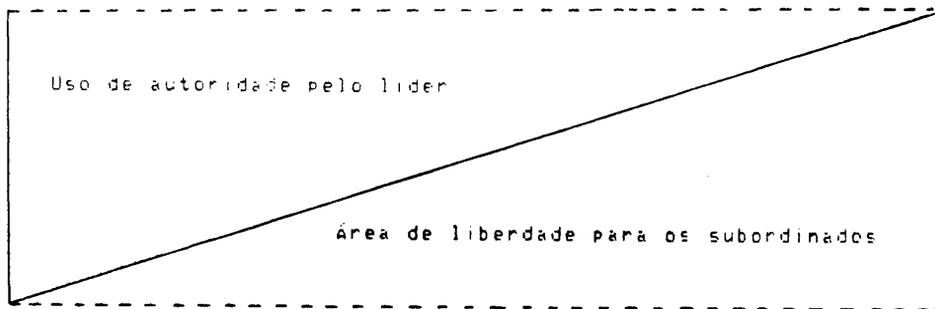
O interesse por tarefas tendia a ser representado pelo comportamento do líder autoritário, enquanto a preocupação com as relações humanas era caracterizada por comportamento de líder democrático. As diferenças destes dois estilos de comportamento baseiam-se no conceito em que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder, isto é, autoridade ou respeito pela natureza humana.

No estilo autoritário, o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e da conjuntura de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza (teoria X).

No estilo democrático, o poder do líder é conferido pelo grupo que ele deve liderar e parte do pressuposto de que as pessoas são criativas e podem autodirigir-se, desde que motivadas (teoria Y).

Há uma variedade de estilos de comportamento que se situam entre esses dois extremos, como pode ser visto no quadro a seguir.

Orientado para tarefas Orientado para relações
autoritário democrático



1 2 3 4 5 6 7

- 1 — O líder toma as decisões e depois as apresenta ao grupo.
- 2 — O líder vende a decisão.
- 3 — O líder apresenta as idéias e dá oportunidade a perguntas.
- 4 — O líder apresenta decisão provisória sujeita a mudança.
- 5 — O líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma decisão.
- 6 — O líder define limites, pede ao grupo para tomar uma decisão.
- 7 — O líder permite que os subordinados funcionem em limites definidos pelo superior.

O líder, cujo comportamento é localizado no extremo autoritário do contínuo, tende a ser orientado para a tarefa e a usar seu poder para influenciar seus seguidores, enquanto o líder, cujo comportamento parece estar na extremidade democrática, tende a ser orientado para o grupo.

“Laissez Faire” — esse tipo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos. Ninguém tenta influenciar ninguém. Representa uma ausência de liderança.

. Estrutura inicial e consideração

Estrutura inicial — refere-se ao comportamento do líder e sua relação com os membros do grupo de trabalho, estabelecendo padrões e canais de comunicação formal.

Consideração — refere-se ao comportamento que indica amizade, confiança mútua, respeito e calor humano na relação líder e liderados.

Constatou-se que estrutura inicial e consideração eram dimensões separadas e distintas. O comportamento do líder poderia ser descrito como qualquer combinação dessas duas dimensões. Assim, o comportamento do líder deixa de ser representado num eixo único e contínuo e passa a ser apresentado em dois eixos diferentes, em quatro quadrantes, dado a seguir.

Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização.

		elevada	
	consideração	consideração elevada e estrutura baixa	consideração elevada e estrutura elevada
		-----	-----
		consideração baixa e estrutura baixa	consideração baixa e estrutura elevada
		baixa	elevada
		estrutura inicial	

. Modelo de contingência de liderança — Fiedler. Segundo os estudos de Fiedler as organizações poderiam fazer muito mais para ajudar o líder, individualmente, se:

- a. estruturassem a tarefa,
- b. aperfeiçoassem o poder formal com relação ao seu grupo,
- c. alterassem a composição do grupo para dar ao líder um clima de trabalho mais favorável.

As variáveis básicas da situação:

- as relações do líder com membros do grupo.
- o grau de estrutura da tarefa que o grupo recebe e deve executar (estrutura da tarefa).
- o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição).

Os fatores de influência para um melhor ajustamento:

- o líder — o estilo preferido de atuação e de suas características.
- membros do grupo — o estilo preferido de liderança à luz das circunstâncias.
- a tarefa — o trabalho, seus objetivos e sua tecnologia.
- o ambiente — o ambiente organizacional do líder, seu grupo e a importância da tarefa de ambos.

É importante que esses fatores se ajustem para que haja melhor desempenho de liderança.

Segundo HERSEY; BLANCHARD (1977), os líderes orientados para a tarefa tendem a conseguir melhor realização em situação de grupo que são muito desfavoráveis ou muito favoráveis ao líder. Os líderes orientados para as relações humanas tendem a conseguir melhor realização em situação nas quais são intermediários.

BLAKE; MOUTON (1984) definem os tipos de liderança segundo uma grade denominada “grid gerencial”.

O “grid gerencial” compreende cinco tipos diferentes de liderança, baseados na preocupação com produção (tarefas) e pessoas (relacionamento), que são colocados em quatro quadrantes.

orientado para pessoas	a gerência do clube recreativo	a gerência em equipe
		a gerência do homem organizacional
	gerência empobrecida	autoridade e obediência

orientado para produção

O "grid gerencial" tende a ser um modelo de atitudes, que mede os valores e atitudes de um gerente.

— empobrecido — um esforço mínimo para conseguir que o trabalho exigido seja realizado e suficiente para manter o espírito de participação na organização.

— clube recreativo — uma cuidadosa atenção às necessidades das pessoas para conseguir boas relações produz um clima organizacional agradável e bom ritmo de trabalho.

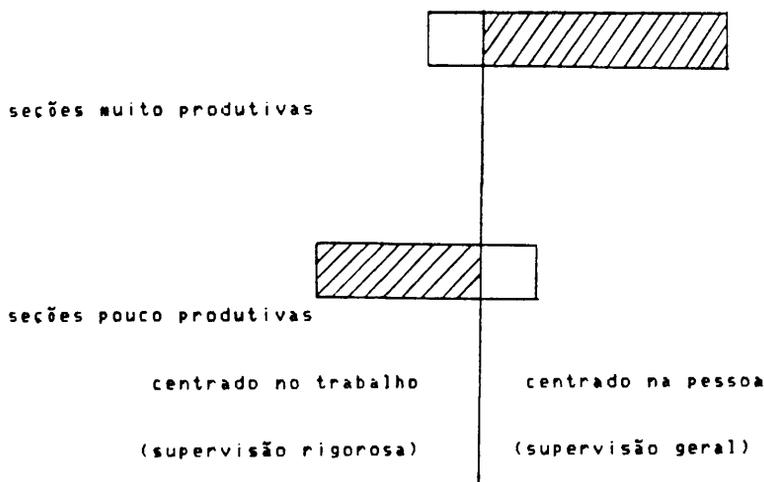
— autoridade e obediência — a eficiência das operações resulta de condições de trabalho arranjadas de tal modo que a interferência dos elementos humanos se reduz ao mínimo.

— homem organizacional — consegue-se um desempenho empresarial adequado através do equilíbrio entre as necessidades da execução do trabalho e a manutenção da moral das pessoas em nível satisfatório.

Equipe — a realização do trabalho é fruto de pessoas dedicadas à interdependência, através de um interesse comum nos objetivos empresariais e cria relação de confiança e respeito.

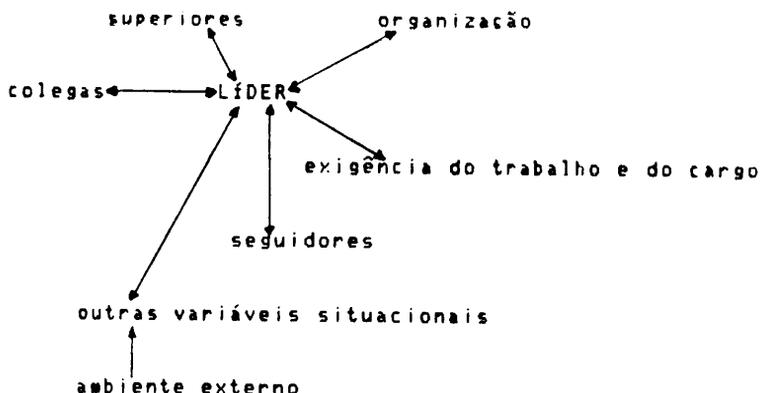
. Estudo de LIKERT (1979) — pesquisou o padrão de seus gerentes que obtinham de seu grupo alta produção.

O comportamento do líder ideal, mais produtivo para as empresas, é o do tipo concentrado no empregado ou democrático.



Os líderes eficazes adaptam seu comportamento de liderança para satisfazer as necessidades dos seus subordinados e do ambiente organizacional. Subordinados diferentes, com necessidades diferentes, precisam ser tratados de maneiras diferentes. Portanto, a eficácia depende do líder, dos liderados e das variáveis situacionais.

O líder é o ponto central em torno do qual interagem as outras variáveis.



3. COMUNICAÇÃO

Não existe organização sem comunicação.

A comunicação está presente em todos os momentos, quer formal ou informalmente, e em qualquer situação. A noção de informação está ligada à organização. Um dos aspectos fundamentais, que evidencia o grau de desenvolvimento e organização, é a qualidade das informações disponíveis e a sua utilização para a tomada de decisão.

Os sistemas de informação formam parte da civilização humana. Ambientes diferentes exigem a criação de diferentes sistemas, que utilizem diferentes combinações de propriedades.

A comunicação é essencial no desenvolvimento das funções administrativas. É impossível planejar, organizar, controlar e avaliar sem se comunicar.

3.1 — Definição

Para BOBENRIETH (1971), comunicação é o meio pelo qual se unifica a atividade organizada; é o intercâmbio de fatos, idéias, opiniões e emoções; é a transferência de informações.

HICKS; GULLETT (1975) enfatizam que a comunicação não é só leitura, a escrita e a fala, compreende a transferência de informações com a compreensão da mensagem pelo receptor.

Segundo MEGGINSON (1986), comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informação de uma pessoa para outra; o intercâmbio de significados entre pessoas.

RODRIGUES (1976) define comunicação como função vital, por meio da qual indivíduos e organização se relacionam uns com os outros,

— Sinal transmitido/recebido — é a maneira da transmissão/recebimento, é o canal de distribuição.

— Ruído — são as intercorrências, bloqueios que distorcem e confundem a mensagem.

— Ação — é a resposta ao processo.

— Receptor — é a pessoa alvo da mensagem.

Este processo envolve pessoas (emissor e receptor), está vinculado a fatores de influência de ordem humana, sendo portanto de natureza complexa. Pode ocorrer a filtragem (a comunicação existe mas a mensagem é recebida apenas em parte), ruído (a mensagem é distorcida ou mal interpretada por sofrer influência do ambiente externo), bloqueios (a mensagem não é captada e a comunicação é interrompida por fatores de ordem cultural, psicológica, social, tanto do emissor como do receptor).

Essas interferências podem ocorrer em qualquer dos elementos do processo de comunicação e os fatores podem ser de diversas naturezas. Devemos considerar ainda o fator emocional (só ouvimos o que queremos), o efeito do halo (a valorização ou o descrédito da mensagem atribuída segundo a consideração dada pelo receptor à pessoa que a enviou), a percepção seletiva (é o processo pelo qual selecionamos, organizamos e damos sentido ao que nos cerca), os esteriótipos (que são as figuras criadas a partir de uma estrutura pré-concebida), e o uso impreciso da linguagem (o significado das palavras).

4 — FLUXOS E TIPOS DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

Há vários tipos de comunicação, que variam de acordo com o meio e com o instrumento utilizado.

Segundo o meio, a comunicação pode ser formal ou informal.

Comunicação formal é o conjunto de canais estabelecidos de forma organizada, consciente e deliberado.

Comunicação informal é baseada nas relações sociais intraorganizativas. Faz parte do fluxo de comunicação da organização pois é inevitável o seu aparecimento.

Segundo o instrumento, a comunicação pode ser verbal e não verbal.

Comunicações verbais podem ser orais e por escrito e as não verbais podem ser por meio de gestos, postura, expressões facial e do corpo, ou silêncio.

As mensagens verbais orais são transmitidas rapidamente, com a vantagem da interlocução; as escritas constituem documentos que podem ser utilizadas a qualquer momento.

As mensagens não verbais podem ser sutis, de dúbia interpretação, exceção feita a sinais convencionais aceitos mundialmente.

Os canais formais podem, ainda, ser direcionados seguindo a estrutura administrativa da organização. Podem ser comunicações ascendentes, descendentes, laterais e diagonais.

As comunicações descendentes são as que fluem dos elementos da chefia para os subordinados; seguem o relacionamento de autoridade demonstrado pelo organograma.

As comunicações ascendentes são as que se processam dos níveis mais baixos da administração para os mais altos.

A comunicação lateral ou horizontal é a que ocorre com indivíduos de um mesmo nível hierárquico, quer executem ou não trabalhos semelhantes.

As comunicações diagonais são as que cruzam diagonalmente a cadeia de comando de uma organização.

Segundo MEGGINSON (1986), são as pessoas não as organizações que se comunicam. Portanto o tipo a ser estabelecido depende do ambiente de trabalho, das pessoas envolvidas, e do tipo de informação necessária à organização.

Qualquer que seja o tipo estabelecido, o importante é estabelecer e manter um sistema que supra as necessidades da organização.

5. CONCLUSÕES

Como salientou KATO (1989), em entrevista ao jornal "Folha de São Paulo" — 8 de junho de 1989, a palavra chave para se conseguir administrar um hotel do tamanho do Otani Toyko é comunicação. Todos os seus 38 gerentes e todos os encarregados de setor conversam com os hóspedes para saber como está o atendimento, anotando eventuais reclamações. Uma vez por semana, os diretores se reúnem com os gerentes e os problemas são discutidos profundamente. Diariamente, antes de começarem o trabalho, os sub-gerentes reúnem os funcionários de sua área para colocá-los a par do que está acontecendo no hotel, isto é, sobre o que está programado para o dia.

Se analisarmos este trecho da entrevista verificaremos que o processo de comunicação está presente em *todos os momentos* de interação, em todos os níveis. Este administrador atribui o sucesso de sua organização ao sistema de informação abrangente, com "feed-back" alimentando o sistema e, principalmente, à existência de comunicação eficiente por líderes eficazes.

Existe estilo ideal de liderança?

Parece não existir um estilo normativo de liderança; os líderes efetivos procuram adaptar seu comportamento de liderança a fim de atender às necessidades do grupo e da situação, isto é, procuram valorizar igualmente tanto as pessoas como a produção.

Espera-se que todo educador atue como líder. E como deve ser exercido esse papel de liderança? Já foi visto que a liderança deve ser situacional, e considerar as pessoas envolvidas e suas necessidades, bem como as da organização.

Considerando que existem "variáveis" ao ato de liderar, dentre esse conjunto de elementos componentes do comportamento de liderança, a comunicação é de suma importância. O líder é importante no processo de comunicação como transmissor e receptor de informações. Essa sua atitude pode ser vital para a eficácia da liderança.

O processo de comunicação é vital para o exercício da liderança nos sistemas de organização.

Liderança em educação é um processo por meio do qual uma pessoa influencia as ações de outras para o estabelecimento e para o alcance dos objetivos.

Entretanto, como está se dando este processo? Quais os fatores que estão exercendo maior influência, a situação, as necessidades dos indivíduos participantes, da organização ou falhas no processo de comunicação?

Qualquer que seja o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação em liderança tem se mostrado com falhas, fragmentando o sistema que tem por necessidade mostrar-se contínuo, eficiente para que a organização escolar flua assegurando e favorecendo a todos que dela participam.

TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. Leadership and communication. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 25, n. 2, p. 123-35, Aug. 1991.

This study deals with the concepts of leadership and the role of the leader in communicating with his team.

It stresses communication's concepts, process and its importance to built all organizations.

UNITERMS: Leadership. Communication in nursing. Information system in nursing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3. ed. São Paulo, Atlas 1982.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. **O novo grid gerencial**. 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1984.
- BOBENRIETH, M.A. Comunicação no hospital. *Rev. Paul. Hosp.* v. 19, n. 5, p. 23-9, 1971.1.
- CHERRY, C. **A comunicação humana**. 2. ed. Rio de Janeiro, Cultrix, 1965.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.
- FIEDLER, F.E.; CHEMERS, M.W. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo, Pioneira/EDUSP, 1981.

- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos.** São Paulo, EPU, 1977.
- HICKS, H.G.; GULLETT, C.R. **Organizations theory and behavior.** São Paulo, McGraw-Hill, 1975.
- KATO, V.Y. **Hotelaria. Folha de S. Paulo.** São Paulo, 8 jun., 1989. Caderno de turismo, p. 2.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo, Atlas, 1987.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios da administração: uma análise das funções administrativas.** 4. ed. São Paulo, Pioneira, 1979.
- LIKERT, R. **Novos padrões da administração.** 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1979.
- MAYO, G.E. **The human problems of and industrial civilization.** Nova York, Macmillan, 1933. apud CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** São Paulo, McGraw-Hill, 1979.
- MCGREGOR, D.M. **The human side of enterprise.** Nova York, McGraw-Hill, 1960. apud CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** São Paulo, McGraw-Hill, 1979.
- MEGGINSON, L.C. et al. **Administração: conceito e aplicações.** São Paulo, Harbra, 1986.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo, Atlas, 1987.
- RODRIGUES, M.L. **A comunicação no processo de supervisão em enfermagem.** **Rev. Bras. Enf.** v. 29, n. 2, p. 91-6, 1976.
- SHANNON, C.E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication.** Urbano, University of Illinois Press, 1949.
- SIMON, H.A. **Comportamento administrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- TANNENBAUM, R. et al. **Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento.** São Paulo, Atlas, 1970.

Recebido em 7-5-90