UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

WILLIAM ANTONIO CERANTOLA

**A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão:
análise exploratória de organizações no Brasil**

São Paulo

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins especificamente de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte, excluindo-se possíveis usos comerciais dos conceitos, variáveis ou modelos apresentados.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo autor

Cerantola, William Antonio

A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão:
análise exploratória de organizações no Brasil / Cerantola, William A. São Paulo:
W.A. Cerantola, 2017. 150 p.

Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-
Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e
Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

1. Comunicação. 2. Liderança. 3. Tomada de decisão. 4. Organizações -
Brasil. 4. Modelo de comunicação da liderança. 5. Empresas setor saúde. 6.
Empresas setor serviços. 7. Escolas de samba – São Paulo

CDD XX.ed. XXX.XXX

WILLIAM ANTONIO CERANTOLA

**A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão:
análise exploratória de organizações no Brasil**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias da Comunicação

Orientador: Prof Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

São Paulo

2017

Nome: CERANTOLA, William Antonio

Título: A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

À minha mãe pelo carinho e apoio permanente aos meus estudos desde minha infância.

Ao meu pai, *in memoriam*, pelo exemplo de que dedicação e trabalho trazem resultado e fortalecem como somos.

À minha esposa Viviane pelos inúmeros momentos de amor, apoio e compreensão.

Ao meu filho Gabriel pela companhia constante e o estímulo em buscar um novo olhar para a vida.

Ao meu filho Guilherme pela presença alegre, irreverente e plena de energia.

Aos meus irmãos Leila e Walter pelos momentos que compartilhamos de descobertas e fez nascer a chama de curiosidade sobre o mundo.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Mitsuru H. Yanaze pela acolhida, amizade, compreensão e atenção constantes no decorrer desta trajetória.

A Profa Dra. Margarida M.H. Kunsch pela abertura, convívio e permanente exemplo em pesquisa e ensino.

Ao Prof Dr. Tiago Oliveira pela atenção, clareza e estímulo face aos desafios da pesquisa.

Ao Prof. Dr. Kleber Marcus por sua contribuição lúcida e marcante no decorrer deste trabalho.

Aos professores do PPGCOM com os quais pude compartilhar momentos, histórias e aprendizados.

Aos executivos, equipes e integrantes das empresas do setor saúde, empresas do setor serviços e das escolas de samba que participaram desta pesquisa e sem os quais não seria possível realizar e aprender com este trabalho.

Aos colegas do doutorado pelo convívio instigante, divertido e participativo.

RESUMO

Esta tese de doutorado tem por objetivo apresentar um modelo conceitual e um modelo estrutural de comunicação da liderança para a tomada de decisão para alguns tipos de organizações no Brasil. Para cumprir este propósito foram identificadas variáveis discriminantes na literatura que definiram o novo modelo proposto. O modelo estrutural foi avaliado a partir de entrevistas e pela aplicação de questionários para líderes e equipes de 9 tipos de organizações, incluindo empresas privadas, multinacionais e nacionais, dos setores de saúde e serviços, assim como entidades civis representadas por escolas de samba. A pesquisa exploratória quantitativa considerou 32 variáveis discriminantes agrupadas em 3 constructos. O uso de análise estatística de equações estruturais pelo método PLS e CBSEM permitiu concluir que o modelo estrutural proposto foi capaz de confirmar o uso destas variáveis discriminantes para explicar e correlacionar aspectos determinantes da comunicação da liderança para a tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil. Esta contribuição permitirá dar um passo adiante no sentido de entender, analisar e atuar no escopo da comunicação da liderança, fenômeno considerado crítico para o campo da comunicação.

Palavras-chave: comunicação; liderança; tomada de decisão; efetividade organizacional.

ABSTRACT

This doctoral thesis aims to present a conceptual model and a structural model of communication leadership for decision making process for some types of organizations in Brazil. To fulfill this purpose, discriminant variables were identified in the literature that defined the proposed new model. The structural model was evaluated based on interviews and questionnaires for leaders and teams of 9 types of organizations, including private, multinational and national companies, health and service sectors, as well as civil entities represented by escolas de samba. Quantitative exploratory research was developed with 32 discriminant variables grouped into 3 constructs. The use of statistical analysis of structural equations using the PLS and CBSEM method allowed to conclude that the proposed structural model was able to confirm the use of these discriminant variables to explain and correlate determinant aspects of communication leadership for decision making process in some types of organizations in Brazil. This contribution will allow us to take a step forward to understanding, analyzing and acting in the scope of communication leadership, as a phenomenon considered critical for the field of communication.

Keywords: communication; leadership; decision making; organizational effectiveness.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	Alfa de Cronbach
AVE	Variância Média Extraída
C.C.	Confiabilidade Composta
C.F.	Carga Fatorial
Com.	Comunalidade
Diim.	Dimensionalidade
E.P.	Erro Padrão
D.P.	Desvio Padrão
L.C.	Intervalo de 95% de confiança
D.P.	Desvio Padrão

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceitual.....	67
Figura 2: Modelo estrutural V1 com constructos de 2ª ordem.....	68
Figura 3: Modelo estrutural V2 com variáveis discriminantes.....	68
Figura 4: Modelo estrutural V3 com variáveis discriminantes.....	69
Figura 5: Modelo estrutural V1 – resultados.....	111
Figura 6: Modelo estrutural V1 – multigrupos.....	122
Figura 7: Modelo estrutural V2 - resultados.....	129
Figura 8: Modelo estrutural V3 – resultados.....	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Constructos e Variáveis Discriminantes – Liderança.....	71
Tabela 2: Constructos e Variáveis Discriminantes – Comunicação.....	72
Tabela 3: Constructos e Variáveis Discriminantes – Tomada de Decisão.....	73
Tabela 4: Constructos e Variáveis Discriminantes–Efetividade Organizacional.	73
Tabela 5: Universo estimado para os setores e organizações da pesquisa.....	80
Tabela 6: Análise descritiva das variáveis da amostra.....	97
Tabela 7: Amostra obtida nos setores e organizações da pesquisa.....	99
Tabela 8: Relação das siglas dos itens dos constructos.....	100
Tabela 9: Descrição dos itens dos constructos.....	102
Tabela 10: Modelo de mensuração – V1.....	105
Tabela 11: Validação do modelo de mensuração – V1.....	106
Tabela 12: Cargas fatoriais cruzadas – modelo de mensuração – V1.....	107
Tabela 13: Modelo estrutural – V1.....	111
Tabela 14: Resultados das hipóteses do modelo estrutural V1.....	112
Tabela 15: Modelo de mensuração V1 – multigrupos.....	117
Tabela 16: Validação dos modelos de mensuração V1 - multigrupos.....	119
Tabela 17: Cargas fatoriais cruzadas-Modelo de mensuração V1-multigrupo.	120
Tabela 18: Modelo estrutural V1 – multigrupos.....	122
Tabela 19: Modelo de mensuração V.2.....	124
Tabela 20: Validação do modelo de mensuração – V2.....	126
Tabela 21 Cargas fatoriais cruzadas – Modelo de mensuração V2.....	128
Tabela 22: Verificação das hipóteses modelo estrutural V.2.....	129
Tabela 23: Modelo de mensuração V3.....	134
Tabela 24: Verificação das hipóteses modelo estrutural V.3.....	137

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.1 Abordagens em Liderança.....	19
2.2 Comunicação da Liderança.....	23
3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	32
3.1 Abordagens em Comunicação Organizacional e Interna.....	32
3.2 Comunicação e Cultura Organizacional.....	46
4. TOMADA DE DECISÃO.....	50
4.1 Tomada de Decisão e Efetividade Organizacional.....	50
5. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	55
5.1 Contexto e interesse.....	59
5.2 Objetivos da Pesquisa.....	62
5.3 Objetivo Geral.....	63
5.4 Objetivos Específicos.....	63
5.5 Hipóteses de Trabalho.....	64
5.6 Questões da Pesquisa.....	65
5.7 Modelo Conceitual e Estrutural.....	66
5.8 Constructos e Variáveis Discriminantes.....	69
5.9 Metodologia de Análise Estatística.....	74
6.0 Universo e Amostra.....	77
6. RESULTADOS DA PESQUISA.....	96

6.1 Análise Descritiva.....	96
6.2 Discussão de Resultados.....	103
6.3 Análise Mutigrupo – modelo estrutural V.1.....	116
6.4 Análise Estrutural V.2	123
6.5 Análise Estrutural V.3.....	132
 7. CONCLUSÕES.....	 138
 8. REFERÊNCIAS.....	 141
 9. ANEXOS.....	 148

INTRODUÇÃO

O presente trabalho dedica-se a investigar o desenho de um modelo conceitual e estrutural para a comunicação da liderança para a tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil.

Esta pesquisa nasce do debate que anima o campo de comunicação organizacional que aponta a liderança com elemento crítico na construção, funcionamento e reconhecimento dos fenômenos comunicacionais vivenciados dentro das organizações.

A despeito desse debate e sua importância ainda não se dispõe de modelos gerais que auxiliem as lideranças e suas equipes no encaminhamento de soluções para os desafios usuais em comunicação. Existem muitas correntes e interpretações que apontam muitas medidas e recomendações específicas, mas ainda há carência de um arcabouço geral onde se possam posicionar os vários elementos da liderança, da comunicação e seu efeito sobre a decisão e a efetividade das equipes.

O presente trabalho procurou caminhar um pouco adiante alinhando conceitos nestas áreas que pudessem ser agrupados em um desenho comum para serem testados e validados, ou não, a partir de investigação quantitativa de campo. Desse modo, foram investigadas organizações de capital privado, multinacionais e nacionais, pertencentes ao setor de saúde e ao setor de serviços, em diferentes segmentos de atuação de negócios. Além destas foram incluídas entidades civis, representadas pelas escolas de samba, que refletem características da sociedade e cultura brasileiras, estabelecendo um contraponto de comparação em termos de objetivos, estrutura, processos e relações entre líderes e equipes.

Diante dessa proposta estabeleceram-se como objetivos específicos desta pesquisa:

1. Realizar levantamento bibliográfico relacionado aos temas de comunicação organizacional, comunicação da liderança, perfil das lideranças e processo de tomada de decisão para o desenvolvimento de

um modelo de comunicação da liderança para suporte a tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil.

2. Aplicar e validar, em caráter exploratório, modelo de comunicação da liderança para a tomada de tomada de decisão em organizações privadas do setor de saúde e do setor de serviços, além de entidades civis, representadas pelas escolas de samba.
3. Realizar análise estatística PLS e CBSEM utilizando abordagem de equações estruturais para os modelos e análise de multigrupos. Aplicar testes de linearidade, normalidade, outliers, dimensionalidade, consistência interna, validação convergente e discriminante dos constructos (indicadores) e variáveis discriminantes dos modelos propostos.

As hipóteses de fundo que animam esta pesquisa consideram tanto a exequibilidade da proposição de um modelo como sua validação a partir de ferramental estatístico:

Hipótese.I

Possibilidade de identificar, sistematizar e propor um modelo conceitual e modelo estrutural, em caráter exploratório, que integre constructos com seus indicadores e variáveis determinantes para o entendimento da comunicação da liderança na prática da tomada da decisão para alguns tipos de organizações privadas, do setor saúde e de serviços, além de entidades civis, representadas por escolas de samba.

Hipótese.II

Considerar que o modelo conceitual proposto seja traduzido em modelos estruturais teóricos que sejam testados e validados estatisticamente utilizando análises PLS e CBSEM, face a realidade de alguns tipos de organizações privadas do setor saúde, de serviços e de entidades civis, representadas por escolas de samba.

Para sua execução foram realizadas entrevistas e questionários aplicados junto aos líderes e suas equipes com o objetivo de validar a consistência do modelo, bem como avaliar sua capacidade explicativa quanto a importância da comunicação da liderança na tomada de decisão em contextos organizacionais diversos. O modelo proposto parte de três pressupostos de pesquisa:

1. Liderança está associada positivamente a comunicação para a tomada de decisão;
2. Comunicação está associada positivamente a liderança para a tomada de decisão;
3. Comunicação e liderança estão associadas positivamente a tomada de decisão em diferentes organizações;

Para o alcance destes objetivos, o estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica articulando conceitos relacionados a liderança, a comunicação da liderança, comunicação organizacional e interna, tomada de decisão e efetividade organizacional, onde foi possível identificar estudos que contribuíssem com conceitos e variáveis para a construção de um modelo conceitual.

O capítulo 2 trata da liderança, suas abordagens e aspectos de como liderança exerce sua comunicação. Nesse percurso autores como Bergamini (2008), Kunsch (2009), Freitas (2008), De Vries (2010), Connely et al (2000), Avolio et al (2004) e De Rue (2011) apresentam diversos elementos constitutivos do exercício da liderança em termos de suas habilidades, comportamentos, processos e rotinas, que esclarecem e apoiam seus atos comunicacionais.

O capítulo 3 aborda a comunicação organizacional e interna do ponto de vista de sua história, das principais correntes de pensamento e dos diferentes recortes temáticos para delimitar a comunicação e o papel dos líderes. Autores como Deetz (1998), Freire (2009), Curvello (2002), Marchiori (2014), Scroferneker (2000), Kunsch (2003, 2008), Genelot (2001) nos auxiliam nessa trajetória.

O capítulo 4 trata do processo de tomada de decisão e sua efetividade organizacional identificando suas etapas críticas, maneiras de interpretação e sistematização do processo decisório. Associação das decisões estratégicas com a comunicação da liderança ganha destaque apontando como a comunicação pode ser determinante na efetividade organizacional. Autores como Maximiniano (2009), Chiavenato (2010), Moody (1983), Tichy & Bennis (2010), Westaby et al (2010) e Nazari et al (2014) são tomados como referência.

Por fim, os capítulos 5 e 6 apresentam os resultados da pesquisa com a proposição do modelo conceitual e a avaliação dos modelos estruturais V1, V2 e V3 como variações de arranjos entre os constructos. A pesquisa confirmou a consistência dos modelos conceitual e estrutural, validando todas as variáveis consideradas na análise estatística PLS e CBSEM.

Esta pesquisa se insere no programa de ciências da comunicação dentro da área de concentração de interfaces sociais, de forma oportuna para empreender um estudo de análise e validação de aspectos da comunicação organizacional, notadamente a comunicação da liderança.

2. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Abordagens em Liderança

Definições de liderança existem muitas com diferentes perspectivas e preocupações, mas de forma geral é possível perceber que seus principais conceitos vinculam a capacidade e função de determinados indivíduos estabelecerem a direção, objetivo comum e um elevado grau de relacionamento com suas equipes.

Liderar pode ser traduzida como o ato de gerar ação com movimento, criar visão compartilhada e mobilizar a organização para o desenvolvimento de competências, capacidades e habilidades necessárias a consecução de estratégias, objetivos, atividades, metas e a construção de cultura organizacional.

Quando se considera que liderar é um processo de conduzir ações que influenciam o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, seja com maior ou menor proximidade física ou temporal, percebe-se que a capacidade em comunicar pode ser o fator determinante do grau de influência do líder em determinado grupo. A capacidade do líder em obter respostas, comportamentos e resultados de outros, inclusive superior às expectativas de realização destes, depende da comunicação interpessoal do líder.

O líder concebendo sua equipe como um conjunto de potencialidades, capacidades, habilidades e detentores de conhecimento precisa atuar no sentido de estimular e conduzir a equipe e cada um de seus integrantes para uma realização dentro do contexto de possibilidades que a organização apresenta sob a forma de oportunidades e desafios a serem superados.

O tema da liderança vem atraindo a atenção de especialistas em diferentes áreas do conhecimento com o propósito de entender sua tipologia, características e condições de ocorrência.

Nos idos da década de 40 prosperou a Teoria dos Traços que defendia que os líderes teriam um traço pré-determinado, e de certa forma, predestinados a assumir uma posição de comando.

Esses traços incluiriam:

- aspectos físicos, tais como peso, altura, aparência, idade, etc;
- habilidades específicas inatas ou desenvolvidas, tais como inteligência, escolaridade e conhecimento;
- traços de personalidade, como autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

A esta abordagem sucedeu-se a Teoria dos Estilos no decorrer dos anos 50 e 60 onde o comportamento dos líderes ganha relevância frente aos traços de personalidade. Apresenta um avanço face a abordagem anterior por considerar que seria possível treinar e habilitar líderes a partir da observação de suas equipes aperfeiçoando abordagens de gerenciamento.

Nos anos 70 surge a Liderança Situacional indicando que poderia haver mais de uma forma de estabelecer liderança a depender do perfil do grupo e do líder. Esta abordagem aproxima-se do conceito de que se pode promover a comunicação e aumentar a frequência de contatos com a equipe para aprimorar o desempenho e o desenvolvimento da equipe de trabalho.

Aqui o perfil do líder, as relações de poder e comando, a estrutura e tamanho da equipe, passam a ser considerados como variáveis relevantes para o resultado do exercício da liderança.

Na década de 80, em simultaneidade com os estudos de cultura organizacional, emergem os estudos de liderança como ação simbólica no contexto dos estudos organizacionais. A liderança se encontra no contexto da estrutura, processos, práticas e cultura organizacional para ser entendida e formulada.

Outra vertente conhecida foi a LMX – Leader Member Exchange, como formulado por Graen (1973), cujo princípio era de que o líder desenvolveria diferentes tipos de relações com seus seguidores a depender da qualidade dessa relação que afetaria atitudes e comportamentos de sua equipe.

A partir dos anos 90 e 2000 floresceu com maior força a chamada Liderança Transformacional onde há uma relação entre líder e equipe através de objetivos e propósitos compartilhados, tais como um propósito moral, uma construção de futuro organizacional e interesses coletivos.

Este tipo de análise também dá ênfase num desempenho superior e na motivação que o líder imprime junto as suas equipes. Foi introduzida por Burns em 1978 e desenvolvida posteriormente por Bass (1985) e outros associados.

Numa leitura contemporânea, como menciona Bergamini (2009), é crescente a ponderação do grau de influência do líder e de seu grau de poder junto aos demais indivíduos numa organização para delimitar seu exercício de liderança.

De fato, associa-se esta interpretação de influência aos demais estudos que abordam os estilos de liderança apontando uma relação entre relacionamento e comportamento de tarefa.

Como menciona Bergamini (2009) há uma relação entre a quantidade de orientação e a necessidade de apoio sócio emocional que determinam quatro maneiras da liderança atuar.

- Determinar: baixa maturidade e que demanda clara orientação na execução das tarefas;
- Persuadir: maturidade moderada onde há uma disposição para assumir diversas responsabilidades e onde se dá uma certa orientação;
- Compartilhar: maturidade tende a ser alta onde há maior participação e compartilhamento tanto na definição, como na execução das tarefas;
- Delegar: maturidade alta onde é assumida a responsabilidade e prontidão pelas tarefas com autonomia na identificação e solução de problemas. (VAZ, 2002, p.55):

O papel da liderança, portanto, não é apenas função de uma capacidade individual e carismática de comunicação, ou nem somente das escolhas adequadas de veículos e mensagens, mas fundamentalmente estabelecer interações com os integrantes de suas equipes, considerando sua maturidade, necessidade de apoio sócio emocional e orientação para execução das tarefas.

Mais ainda, os diferentes indivíduos numa organização vivenciam diversas realidades particulares, e essas circunstâncias possibilitam diferentes olhares sobre a realidade organizacional encaminhando para uma avaliação mais ampla das escolhas e possíveis impactos de determinadas propostas e soluções oriundas da liderança. Isto é, o exercício da liderança e de sua forma de comunicação pode ser percebida e representada de diversas maneiras segundo as circunstâncias das equipes na organização.

Como mencionam Davel e Machado (2001), a liderança tem papel ativo no processo de identificações através do exercício de sua influência consentida nas organizações contemporâneas. Trata-se de um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor, envolvendo relacionamento de mútua influência, que deve ser orientado ao atendimento de objetivos e expectativas do líder, da equipe e da organização.

A comunicação exercida pelas lideranças é crítica no entendimento e priorização das mensagens recebidas, e onde o interlocutor empresta muito de sua credibilidade ao fato que está sendo informado.

Um dos grandes desafios é o de consolidar o papel de comunicador das lideranças no âmbito das organizações, não somente como práticas de orientação das equipes de trabalho, mas principalmente como agentes de transformação e adaptação organizacional.

A função de comunicação da liderança tem papel fundamental no alinhamento estratégico e na construção do clima da organização, estimulando o fluxo de comunicação ao preparar ambientes e situações de convívio mais aberto, flexível e dinâmico, onde as trocas permitam avanços para a solução de problemas organizacionais.

Apesar da profusão de modelos ora apresentados para entender e explicar a liderança, bem como suas diversas formas de manifestação e influência pela comunicação, ainda permanecem lacunas importantes para identificar e sistematizar os mecanismos que relacionam a liderança, sua comunicação e os resultados no âmbito da organização e em seu processo de decisão.

2.2 Comunicação da Liderança

A comunicação da liderança guarda forte relação com a forma pela qual os líderes comunicam os seus valores e objetivos para as equipes e demonstram suas habilidades e competências.

O entendimento do processo de comunicação organizacional pela liderança como fenômeno integrado, articulando as dimensões interna, mercadológica e institucional, aponta para uma visão abrangente, sistêmica e complexa, ao mesmo tempo em que possibilita um ajuste dinâmico com o ambiente (KUNSCH, 2008, p.119 e 120).

A criação de espaços de interação social com novas dinâmicas comunicacionais, exigem das lideranças posturas mais abertas e flexíveis que sejam favoráveis as trocas e compartilhamento entre os integrantes das diversas equipes, fazendo frente as tradicionais estruturas organizacionais cristalizadas.

Caberá a liderança estimular a criação de um novo ambiente, inspirado no pensamento complexo e em rede, para provocar e adotar estratégias e práticas que façam uso das abordagens dialógicas junto as suas equipes na busca de fortalecimento de seus negócios, relacionamentos, comunicação e clima organizacional.

O universo das organizações já clama há um certo tempo por abordagens criativas que ultrapassem o simples comando diretivo, unidirecional e hierarquizado afim de estabelecer novas soluções para assegurar mais vantagens competitivas.

Abordagens renovadas, tais como o uso de práticas dialógicas, apreciativas e de dinâmicas de valorização das experiências individuais auxiliam na humanização das relações no ambiente de trabalho ao mesmo tempo em que permite ao grupo a construção coletiva de sentido e significado no trabalho.

Essa busca se funda não só pelos sinais de esgotamento interno com soluções que pouco agregam aos novos problemas, mas porque o ambiente corporativo apresenta novos desafios, tais como:

- conflito de gerações no ambiente de trabalho (X, Y e millenium);
- diversidade com novos canais de comunicação e informação;
- emergência de novos interlocutores, tais como clientes e consumidores influenciadores nas redes sociais que impactam a marca e a imagem institucional;
- crescente permeabilidade do ambiente organizacional pela troca de informações da organização com o ambiente externo, e vice versa, a partir da extraordinária adoção de plataformas, mídias e redes sociais (whats app, facebook, linkedin, instagram) estimulando um intenso protagonismo e compartilhamento.

A prática do diálogo e de conversas abertas exercidas pela liderança vem sendo suportada por especialistas, uma vez que afeta 3 aspectos da dinâmica organizacional: comunicação interna e organizacional; o próprio desenvolvimento de lideranças; e a transformação da estrutura e processos organizacionais (Freitas, 2008).

Nota-se que o uso de práticas de diálogo e interação aberta e participativa nas organizações abrem novas possibilidades de formação de opinião e meios para o sentir e o expressar humano.

Nessa perspectiva há um ganho para a organização porque estimula pelo diálogo o convívio e trocas do líder e equipes no ambiente organizacional,

favorecendo processos de mudança e alinhamento de atividades favoráveis a conquista de produtividade e melhorias no modo de produção. Há ganho para as pessoas pela possibilidade de expressarem suas ideias, dúvidas e expectativas, restabelecendo conexão e significado entre sua história pessoal e a trajetória da organização.

Também não se pode perder de vista a intersubjetividade inerente ao processo dialógico.

“à realidade social é construída a partir das relações de comunicação, no sentido de atribuir as práticas, valores e ações um significado compartilhado. O significado dado por um único indivíduo aos elementos que o cercam num mundo real tem valor limitado; apenas a intersubjetividade garante a validade das proposições, das práticas e dos valores” (MARTINO, 2010, p. 76).

Pesquisas feitas junto as lideranças empresariais apontam na direção de que a liderança precisa estabelecer elos comunicacionais com vistas aos resultados de negócio e a construção do clima organizacional (Mckinsey, 2005).

Na perspectiva da perenidade da organização a comunicação dá consistência a identidade organizacional e tem impactos diretos sobre a qualidade das práticas gerenciais, desempenho operacional e nas relações com os diversos públicos da organização (Matos, 2006).

Se partimos da perspectiva da comunicação, como apresenta Mumby (2003), percebe-se que a liderança está intrinsecamente conectada a comunicação, seja a partir da tipologia de liderança, seja pela forma de relação com as equipes de trabalho, como descrito a seguir:

- Traços da liderança: meios para transmitir sabedoria aos seguidores e uso de persuasão através da oratória;
- Estilo da liderança: fornece direção e ajuda a criar contexto de trabalho favorável;

- Liderança situacional: moldada pela tarefa e pela personalidade do líder, e é usada para fornecer orientação e apoio;
- Ação Simbólica: processo por meio do qual significado e realidade são criados e emoldurados pela liderança;
- Liderança transformacional: líder apresenta um enquadramento da realidade e promove a criação de visão organizacional.

Diversos estudos recentes apontam a comunicação como central para a liderança. Como destaca De Vries et al (2010), análises foram feitas desde o ponto de vista da oratória do líder até a operacionalização da comunicação nas transações comunicacionais com suas equipes.

De fato, há um esforço em correlacionar estilos de comunicação da liderança com os estilos de liderança, tais como o líder carismático, líder voltado as relações humanas, líder orientado às tarefas e o líder orientado as entregas e resultados da equipe.

Um dos desafios no escopo da comunicação organizacional reside na forma como a comunicação da liderança pode construir e divulgar uma visão, além de incorporar e exercitar formas alternativas de comunicação para a condução de atividades que permitam maior troca, integração e debate.

A comunicação da liderança precisa de maior amplitude para abraçar o incerto, o inesperado e até o instável, dando-lhes lugar e momento, para renovar e revitalizar a organização.

De certa forma, a liderança e sua forma de comunicação, pode ampliar o espaço de relacionamento e trocas, para que possa acolher fenômenos como a rádio peão, que da obscuridade, combatida pelo centro de poder e decisão, possa ser traduzida e entendida em suas diferentes perspectivas. Por assim dizer o problema passa a ser parte da solução.

Aqui uma liderança que se conecta com os fluxos formais e informais de comunicação da organização pode abrir possibilidades de adoção de novas

metodologias, como a netnografia, que faz uso de conhecimentos da ciência das redes, *big data* e etnografia, para identificar e mapear os influenciadores na organização, revelando as esferas de influência que se baseiam na autoridade conquistada e pelo reconhecimento coletivo.

Uma liderança ativa e atenta as questões da comunicação na organização pode ainda promover modelos alternativos de gestão da comunicação, ultrapassando modelos e estruturas tradicionais de comunicação centradas, como *hubs*, ou polos que concentram as atividades de comunicação organizacional, para novos modelos que consideram a rede de influenciadores em suas diversas áreas funcionais. Nesse caso, a liderança e a área de comunicação passam a atuar como catalisadores mobilizando as forças comunicacionais, quer sejam influenciadores, processos, plataformas e projetos voltados a comunicação interna e organizacional. De certo modo, levar a um novo patamar os conceitos de rede, diálogo e processos comunicacionais distribuídos na organização.

A comunicação da liderança entra em outro ponto de debate relevante quando age sobre a construção de sentido e significado na organização ao representar o discurso oficial. Aqui se instala o debate de que há uma contínua tensão, sob a forma de disputa de sentido, muito próximo das relações de disputa de poder e significados (Baldisserra, 2008).

Pensar modalidades de atuação da liderança envolve uma reflexão de como a comunicação do líder pode acontecer nas organizações, indo de modelos mais instrumentais e técnicos até modelos mais humanistas de comunicação.

Uma ação comunicacional mais humanizada nas relações dentro do ambiente de trabalho responde a uma necessidade imanente das pessoas dentro das estruturas organizacionais, enquanto busca de relacionamento, valorização, sentido e experiência emocional.

“O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos

resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização”. (KUNSCH, 2010, p. 48).

Como Kunsch destaca ao final de uma análise comparativa entre autores que discutem desde as metáforas e narrativas (Putnam), a subjetividade na organização (Volnovich), as estruturas de interpretação (Chanlat) e os públicos virtuais, não se pode ignorar como o discurso e a ação andam juntos e constituem os feixes que compõem uma organização.

“É nessa teia que, por meio do discurso e da ação, interconectados uns com os outros, os indivíduos devem poder revelar sua identidade e construir sua história de vida. Trata-se de um contexto no qual a comunicação nas organizações tem uma importante missão a cumprir.” (KUNSCH, 2010, p. 57)

Talvez a principal questão da comunicação organizacional e da comunicação da liderança resida na forma como essa integração e interdisciplinaridade possam ser estimuladas e preservadas, diante dos desafios diários de adequação de interesses e relações de poder no bojo das organizações.

O papel da liderança no exercício de sua comunicação poderia ser traduzido em 4 papéis na relação com suas equipes (Covey, 2005):

- modelagem na forma com inspira confiança;
- encaminhamento para criar uma certa ordem;
- alinhamento com o intuito de propor uma visão;
- valorização para liberar o potencial humano que existe.

Esse papel da liderança é processo que envolve a comunicação verbal e não verbal, colocando em pauta a importância de manifestações na forma de ideias, atitudes, sentimentos e comportamentos que são compartilhados nas interações quotidianas.

A comunicação não verbal nas organizações comunica de diversas maneiras dentre as quais: espaço físico e localização; ambientação e

instalações; *layout*; decoração das salas; disposição dos espaços e salas de reuniões; forma como as pessoas se vestem; maneira como os colaboradores interagem com o público externo; entre outros.

Autores como Rego (2010) associam a eficácia da liderança à sua capacidade de comunicação uma vez que o líder precisa em suas relações com as equipes:

- compartilhar uma visão e metas;
- estabelecer confiança e responsabilidades;
- promover entusiasmo, otimismo e cooperação;
- encorajar mudanças;
- fortalecer identidade e espírito de equipe.

A busca de práticas que ao mesmo tempo preservem as estruturas de poder, mas as modifiquem na medida em que criam ciclos positivos de integração interna, parecem apontar numa direção, e uma possível saída para as lideranças, que já se cercam de preocupações, quanto as mudanças dos perfis de seus funcionários e o ambiente real, virtual e reticular que transborda para dentro dos muros organizacionais.

Ainda mais os sintomas de pós modernidade onde o efêmero, o imediato, o desejo, a representação, o simulacro e a fluidez tomam lugar, deslocam o indivíduo de seu eixo, fragmentando sua percepção sobre a realidade e a crescente necessidade de se sentir participante e integrante de algo que faça sentido para sua história.

Pesquisa realizada em 2005 pela McKinsey Co com mais de 1 mil *board directors* das maiores organizações privadas de diferentes setores industriais aponta que para além da estratégia, governança e métricas, a comunicação organizacional é crítica para tornar uma empresa competitiva e saudável.

Aliada a comunicação está o papel da liderança como comportamento pessoal e sua capacidade em compartilhar responsabilidades para o sucesso dos negócios (Mckinsey, 2005).

Este trabalho de comunicação da liderança para a tomada de decisão pode ser considerado como uma abordagem de orientação discursiva interpretativa, se tomarmos por referência a matriz desenvolvida por Deetz (2001) na qual a organização é um lugar social onde se procura mostrar uma realidade particular da forma como a liderança se manifesta junto as equipes.

Perante os estudos de Shelby (1993) esta pesquisa inclui-se na linha do *organizational communication* com uma perspectiva interpretativa, que busca a análise de processos organizacionais em que uma realidade subjetiva é construída por meio da comunicação interna, relações entre líderes e equipes, fluxos ascendentes, fluxos descendentes e fluxos laterais de comunicação.

Essa abordagem de *organizational communication* privilegia o contexto interno e coletivo, combina investigação com intervenção e associa modelo teórico com método de análise.

Tendo esse cenário de fundo a presente pesquisa busca uma possível interpretação da forma como a comunicação da liderança estabelece as relações com suas equipes e propõe-se a desenhar um modelo conceitual e estrutural que procura agrupar, em caráter exploratório, os principais constructos, indicadores e variáveis explicativas a partir de uma validação quantitativa.

Do ponto de vista das recentes pesquisas quantitativas que pudessem oferecer elementos esclarecedores para um modelo conceitual e estrutural sobre a liderança encontram-se os trabalhos de Mumford et al (2007) que avaliam as habilidades da liderança que são requeridas para diferentes níveis organizacionais, estabelecendo 4 categorias de habilidades: cognitivas; interpessoais; de negócios; e estratégicas.

Para o modelo proposto foram derivadas variáveis voltadas a comunicação interpessoal (oral, escrita, clareza, assertividade e rapidez), escuta ativa (atenção ao que se fala, ser bom ouvinte, dar feedback e atenção

aos sentimentos), aspectos sociais (perceber reações, ajustar ações e persuasão) e pensamento estratégico (orientação em tempo, identificar forças e fraquezas, idealizar situações ideais, ajuste de objetivos, atenção entregas e definir plano de ação para mudanças).

Dos estudos de Connely et al (2000) derivam elementos que apontam como as capacidades do líder impactam os comportamentos dos liderados estabelecendo uma relação entre habilidades necessárias da liderança para o alcance de objetivos organizacionais. Dentre estes aspectos destacam-se: a comunicação interpessoal com assertividade; habilidade social envolvendo atenção as reações da equipe e ajuste de ações; e no pensamento estratégico identificar forças e fraquezas, mudanças para alcance de objetivos, atenção as entregas e plano de ação para as mudanças.

Quanto as categorias relacionadas aos comportamentos da liderança De Rue et al (2011) propõe um modelo integrado de comportamento e efetividade que considera aspectos de gênero, inteligência e personalidade associados aos comportamentos em 4 critérios de efetividade da liderança (efetividade da liderança, desempenho do grupo, satisfação no trabalho e satisfação com o líder).

Deste modelo integrado de comportamento e efetividade decorrem variáveis sobre comportamento voltado a mudança (abordagens inspiracional e transformacional), ao relacionamento (consideração sobre o esforço da equipe, empoderamento, participação), a execução de tarefas (provê estrutura, reconhece, dá direcionamento) e ao contexto (externo, interno e cultura).

No que se refere ao conjunto de elementos relacionados aos processos da liderança toma-se por referência os estudos de Avolio et al (2004), que propõe um amplo enquadramento conceitual para a liderança autêntica que influencia atitudes, comportamentos e desempenho das equipes. Sua proposta alinha aspectos pessoais e sociais da expressão da liderança que inspiram credibilidade, emoções positivas e expectativas nas equipes, resultando em maior comprometimento, satisfação com o trabalho, engajamento e ganho de significado nas atividades.

Entre os elementos-chaves apontados por Avolio et al (2004) encontram-se a compreensão dos problemas e necessidades das equipes, efetivos relacionamentos, gestão emocional do time, suporte a solução de problemas na equipe e suporte para um desempenho efetivo.

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1 Abordagens em Comunicação Organizacional e Interna

A comunicação é um tema abrangente, complexo e multifacetado que remete a uma série quase infindável de perspectivas e que foram evoluindo no decorrer do desenvolvimento acadêmico e empresarial.

O primeiro passo trata de contextualizar a comunicação em organizações. A informação e os processos comunicacionais ao longo de sua evolução conceitual e prática tem demonstrado sua importância nas organizações ao potencializar as estratégias empresariais, ampliar e integrar estruturas organizacionais, e por vezes, potencializar a capacidade de realização humana.

Num sentido amplo ao consultar a teoria das organizações pode-se deparar com diferentes correntes de interpretação que podem ser enunciadas desde a funcionalista, interpretativa, humanista e estruturalista (Caldas, M.P. & Bertero, C.O., 2005).

A teoria funcionalista enfatiza que a organização e seus integrantes orientam suas ações e comportamentos para o alcance de objetivos e estados futuros dentro de um dado contexto organizacional. A teoria interpretativa, por sua vez, posiciona-se para esclarecer como que essas ações e comportamentos se orientam para dar sentido tanto ao passado como ao futuro, mas questiona os elementos do contexto que definem a organização.

A teoria humanista e a estruturalista fazem a crítica das teorias funcionalista e interpretativa ao questionar que a aparente ordem da vida social é muito mais um processo de dominação e conflito social, do que adaptação e construção social.

Levar em conta estas diferentes vertentes da teoria das organizações nos permite aprimorar a reflexão sobre o fenômeno em estudo, especialmente porque o fazer comunicação numa organização pode vir a ser interpretado desde como um processo de construção social coletivo, no qual diferentes atores podem ter voz ativa, ou até como um instrumento de dominação, que estabelece uma aparente ordem das relações sociais intra-organizacionais, mas que esconde um estado de permanente conflito e disputa.

Esta discussão se prolonga quando se considera toda reflexão epistemológica do campo da comunicação face ao campo de estudos organizacionais. Como considera Deetz (1998) a comunicação é constitutiva dos fenômenos e das práticas sociais e considera as organizações e suas práticas como objeto comunicacional.

Apesar deste ponto de vista estabelecer uma referência abre possibilidades para uma diversidade de entendimentos sobre a maneira de inserção da comunicação na organização. Para uns a comunicação na organização pode ser a questão central e definidora. Para outros, a comunicação pode cumprir um papel de pano de fundo do cenário organizacional.

Do ponto de vista da área de gestão se produz outra leitura que tende a definir organização como um conjunto de pessoas que se reúne para cumprir um propósito ou um objetivo comum. Organização pode ser definida como uma unidade coletiva de ação que foi formada com o propósito de perseguir determinados objetivos e fins, constituída por um poder e estrutura de autoridade, que define os papéis e responsabilidades de todos.

Organização, como explora Sandroni (1996), pode ser entendida como um conjunto de relações de ordem estrutural (estratégia, planejamento, controle), com uma expressão particular e concreta, e que tem ação histórica.

Organização, também pode ser entendida como uma estrutura ou sistema que tem atividade regulada por decisões que são desdobramentos de sua filosofia, política, cultura, processos e práticas, entre outros.

Para efeito deste trabalho opta-se por considerar organização como uma rede dinâmica de conversações num dado ambiente, no qual, como destaca Curvello (2002), há a construção de identidade e onde as conversações condicionam as possibilidades de viabilidade da organização, ou seja, sucesso ou fracasso.

Nessa perspectiva seria possível considerar a comunicação e organização como fenômeno único, ou seja, como dois processos isomórficos, onde comunicação é organização e organização é comunicação (Putnam et al., 2004; Taylor, 1993). Nesse particular é possível fazer uma leitura da comunicação como agente de construção social, ou ainda, como instrumento de dominação a depender do contexto organizacional.

Ao percorrer os amplos corredores do debate sobre a comunicação nas organizações, cria-se a oportunidade de observar e alinhar diferentes aspectos e reflexões dos especialistas sobre a comunicação organizacional, comunicação interna e a comunicação da liderança.

Freire (2009) ao analisar em retrospectiva as várias teorias e correntes de interpretação em comunicação organizacional, aponta que há convergência de entendimento de que a comunicação organizacional trata da comunicação humana e é um campo disciplinar em construção, o que implica diferentes correntes de pensamento e interpretação.

Uma das primeiras abordagens nos estudos de comunicação organizacional, já nos idos da década de 40, deu ênfase ao discurso publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, como um processo claro de persuasão.

Essa forma de entendimento apresentava a comunicação organizacional como um campo de persuasão e de informação, compatível com as abordagens de época mais dedicadas a explicar a comunicação como forma de troca de informações.

A Teoria Matemática da Informação, formulada por Shannon e Weaver no final da década de 40, como relembra Freire (2009), apresentava o argumento de que a informação uma vez transmitida seria complementarmente

entendida, como se fosse uma propriedade inata da mensagem a possibilidade em ser compreendida. O receptor teria apenas o papel de receber e entender a mensagem.

Ao final da década de 50, como menciona Schuler (2009), o modelo de Osgood colocou o imponderável humano na equação matemática da transmissão de informações, destruindo a ilusão de previsibilidade adequada dos efeitos da comunicação.

Dos anos 1960 em diante, o estudo da comunicação organizacional se intensificou, cabendo a W. Charles Redding, em 1972, compilar o que viria a ser uma obra de referência no assunto, a *Communication Within the Organization*. A ênfase pela primeira vez recaía sobre os receptores e sobre os princípios que orientam a comunicação humana.

No decorrer das décadas subsequentes foram formuladas correntes de pensamento que procuraram explicar o fenômeno da comunicação organizacional em diferentes perspectivas.

Há uma primeira vertente considerada mais tradicional onde a comunicação pode ser medida, sistematizada e padronizada, e na qual estabelece uma relação entre a comunicação e a eficiência organizacional.

Kreps (1990), por exemplo, ao falar de comunicação organizacional procura representá-la como uma fonte de informação (*data-gathering*) para os integrantes de uma dada organização, ou seja, constituindo-se a informação, numa variável intermediária que está contida na comunicação da organização.

Nesta forma de entendimento, a comunicação organizacional torna-se um processo pelo qual os integrantes da organização capturam dados e informações sobre a organização em si e suas mudanças. Esta abordagem foi entendida como uma maneira de buscar maior controle do processo comunicativo, visando a aumentar a eficácia da comunicação entre liderança e a base da organização. Como comenta Curvello (2002) essa corrente teórica alinhava-se às visões da organização como mecanismo passível de ser entendido e modificado a partir de uma racionalidade linear.

Uma segunda corrente adota um modelo mais interpretativo e traduz a organização como uma tessitura de culturas e se refere a um fenômeno subjetivo de ação social onde os sujeitos compartilham significados. Este entendimento caminha na direção de que a comunicação tem papel na construção de sentido e significado na sociedade e nos ambientes organizacionais. Os processos de comunicação nas organizações é que permite conhecer a cultura, os valores e construir identidade.

Como menciona Marchiori (2014) a comunicação relaciona-se com um espaço de negociação e discursos coletivos, e nessa perspectiva, constitui-se como processo simbólico, socialmente construído, e por onde a realidade organizacional é estabelecida através dos processos comunicacionais.

A terceira abordagem trata de uma perspectiva crítica e volta-se para a comunicação como instrumento de opressão na organização. Procura considerar a estrutura social e o processo simbólico, estabelecendo relações de controle para a formação de opiniões. A teoria crítica vê na organização um terreno de conflitos inconciliáveis de classes, tipicamente entre os chefes e os empregados.

Se as 3 vertentes orientam o pensamento sobre como a comunicação organizacional pode ser classificada, não esgota outras interpretações. Restrepo (1995) argumenta que a comunicação nas organizações pode ser entendida de forma integral, isto é, atuando desde a construção da cultura e identidade, até a sua projeção externa e construção de imagem. Essa interpretação considera a organização como um conjunto de unidades coletivas de ação, dirigidas por um poder e uma autoridade que determina o *status* e o papel de seus membros. Trata-se de uma combinação de um sistema social com uma estrutura de poder mediadora.

Partindo dessa interpretação Restrepo (1995) desenvolve um conjunto de 4 dimensões que agregam a história da organização, as relações de poder e o processo comunicacional. Resumidamente estas dimensões poderiam ser assim apresentadas:

- Informação, como transações voltadas ao negócio e o estabelecimento de um sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas);
- Divulgação ou a forma da organização se tornar conhecida;
- gerador de relações no contexto da socialização e de processos culturais;
- participação como ação de comunicação entre os integrantes da organização, dando espaço para a escuta do outro.

Para Grunig (1992) existem duas teorias diferentes para explicar como a comunicação acontece nas organizações. Formulou o paradigma simbólico onde a comunicação é uma forma de defesa e que influencia os públicos para que tomem decisões que protejam ou favoreçam a organização. Nesse paradigma simbólico a organização associa-se as ações de construção de imagem, identidade, marca, reputação e posicionamento de mercado.

O outro paradigma formulado por Grunig (1992) é o paradigma comportamental onde os processos de comunicação estão associados as decisões estratégicas e o relacionamento com os diversos públicos. Aqui se entrevê uma perspectiva de comunicação de duas mãos com trocas de significados para a construção dos destinos organizacionais.

Outra corrente é aquela que resgata a linguagem e o discurso como processo interno e constituinte das organizações, como o abordado pela Escola de Montreal. Como alerta Freire (2009) a linguagem e o discurso próprios das organizações criam e favorecem a emergência de sentidos e significados. Na prática se cria um ciclo virtuoso, pois, a partir do momento que a comunicação se realiza, se produz a organização.

Scroferneker (2000), nos auxilia a delinear em 5 grandes teorias ou grandes eixos que sistematizam a comunicação organizacional, buscando apoio em Goodal Jr. e Eisenberg:

- Comunicação como transferência de informação: vista como um modelo linear e simplificado;
- Comunicação como processo transacional: considera o *feedback* como sinal de que o receptor percebeu a mensagem do emissor;
- Comunicação como estratégia de controle: observa o comunicador e suas qualidades de gestão;
- Comunicação como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/ coação/sujeição;
- Comunicação como criadora de espaços de diálogos, em que há equilíbrio entre as partes envolvidas.

Especialistas brasileiros no tema da comunicação organizacional, notadamente Kunsch e Torquato, enfatizam o papel estratégico da comunicação organizacional ao integrar aspectos que envolvem filosofia, estratégia, planejamento, práticas e processos comunicacionais. Kunsch (2003), ao formular seu reconhecido conceito de comunicação integrada, consegue abordar a um só tempo várias vertentes que se complementam.

“Como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica” (KUNSCH, 2008, p.113)

A proposta de comunicação integrada posiciona-se lado a lado com a definição de comunicação organizacional, uma vez que contextualiza o fenômeno da comunicação num ambiente complexo de uma organização e abre possibilidades para que o planejamento da comunicação integre aspectos estratégicos, táticos e operacionais.

O que se pode depreender da literatura apresentada pelos especialistas é que existem diferentes interpretações e enquadramentos para entender a realidade e as circunstâncias da comunicação organizacional.

Do mesmo modo, pode-se encontrar organizações que praticam formas de comunicação organizacional que se aproximam desde a transferência de informação até aquela que cria espaços comunicacionais de diálogo.

Essa diversidade relaciona-se com aspectos intrínsecos da organização (história, valores, cultura, políticas, processos, porte, complexidade), sofisticação do setor de atuação industrial, cultura nacional e de seu grau de inserção global.

Seria possível especular que há uma distribuição variada de tipos de modelos de comunicação organizacional no âmbito das organizações, podendo haver certo predomínio de um formato mais tradicional, que tende a se posicionar como transferência de informações, processo transacional ou ainda de estratégia de controle, como o formulado por Scroferneker (2000).

De todo modo, a comunicação organizacional em seus variados sentidos é crítica para o conjunto de operações complexas e sistêmicas de uma organização. Algumas organizações já percebem a possibilidade de uso da comunicação organizacional para estimular a colaboração, os processos de *feedback*, o estímulo a variabilidade e uma postura mais voltada a inovação.

Se tomarmos a comunicação organizacional sob um ponto de vista de sua natureza complexa, sistêmica e adaptativa, percebe-se que ela estaria para além das definições iniciais de transmissão de informações, caminhando de uma perspectiva mais operacional para estratégica.

Assim, a comunicação numa organização no âmbito da complexidade passaria a ser definida como relação da organização com o ambiente, um constituindo o outro, reduzindo a dissociação entre interno e externo, organizacional e ambiente externo, funcionário e cliente.

Cada vez mais o que se espera da comunicação organizacional, tendo em vista as mudanças do contexto externo (economia, sociedade, cultura, tecnologia) e do contexto interno (perfil dos colaboradores, cultura organizacional, plataformas móveis de comunicação, formas alternativas de gestão) é que possa contribuir e dar suporte aos modelos de gestão com melhor capacidade para se adaptar e dar respostas aos desafios competitivos ao mesmo tempo em que facilita um diálogo aberto e contínuo.

Como menciona Genelot (2001) a comunicação pode ser entendida como o motor, algo que mobiliza, a estratégia da empresa, entendendo que a estratégia voltada a comunicação deve ser uma extensão da estratégia da organização. A comunicação num ambiente de crescente complexidade organizacional implica que as organizações reflitam de forma diversa fugindo das armadilhas do pensamento cartesiano e linear (Morin, E. & Le Moigne, 2000).

Pode ser estabelecido um paralelo entre a evolução da estratégia das organizações e o contexto da comunicação, onde se partiu de uma visão de planejamento estratégico para gerenciamento estratégico, e deste, para uma consciência estratégica, permeada por ações estratégicas reativas face a mutabilidade do ambiente (Genelot, 2001).

Este estágio de consciência estratégica coletiva significa que o colaborador detém uma representação comum de um futuro desejado, e que somente pode ser alcançada através da comunicação organizacional e interna.

Aqui é que entra em cena a construção de sentido e significado compartilhados, e que para muitos autores só pode ser desenvolvida a partir de processos comunicacionais que consideram a fala, a escuta e o diálogo. Assim., a informação como signo, forma e uma informação racional, passa a ser acrescida da informação relacional, ou subjetiva, que inclui a sensação

percebida pelo receptor, incorporando esse elemento subjetivo em nova transmissão da informação (Genelot, 2001).

Da perspectiva da complexidade e da interdisciplinaridade no processo comunicacional emergem conceitos que apontam para a construção de significado e sentido a partir da circulação de conteúdo, que do ponto de vista das organizações podem reunir e integrar vários aspectos da comunicação integrada, quais sejam a comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica.

O uso de práticas de compartilhamento e diálogo pelas organizações permitem criar espaços sociais que estimulam a participação e a criação em uma arena de identidade coletiva, ao mesmo tempo em que cumpre os desígnios da produção e da gestão.

Na teoria da ação comunicativa de Habermas há a ênfase de que o diálogo como prática encaminha-se para além das trocas de informações, na medida em que estabelece fundamentos éticos e comportamentais, e onde verdades são questionadas e as normas sociais resultem de uma negociação pelo consenso dentro de um ambiente de respeito e reciprocidade (Habermas, 1981).

Em síntese, o diálogo deriva da ação comunicativa entre os atores sociais, e no contexto da comunicação organizacional, significa um processo no qual todos tem as mesmas possibilidades e os mesmos direitos de questionar, sem coerção, pautados pela argumentação racional.

A comunicação, numa perspectiva de definição de espaços sociais, torna-se um poderoso processo de construção da realidade nas organizações, na medida em que permite o desenvolvimento de papéis e funções sociais, veiculando ideias, sentimentos, percepções e interatividade constante para a busca de uma compreensão mútua.

Um olhar para o futuro revela o conjunto de desafios que são esperados, tais como os apresentados pela revista *Strategic Communication Management* e consolidado por Rego (2007), que destaca:

- necessidade crescente das organizações se comunicarem com os diversos níveis da hierárquicos de forma eficaz e eficiente;
- alinhar comunicação a gestão de crise;
- reduzir as distâncias geográficas e regionais com uma comunicação dirigida e sem massificação;
- preparar os profissionais de comunicação para que conheçam e apliquem novas e boas práticas comunicacionais;
- incorporar novas tecnologias e novas formas de trabalho;
- atuar na construção e fortalecimento da reputação;
- harmonizar as várias vozes de diversas áreas funcionais para uma relação de confiança com os stakeholders.

Outro recorte importante trata do conceito e aspectos da comunicação interna praticamente como um recorte da comunicação organizacional.

Comunicação interna pode ser entendida como o conjunto de fluxos, trocas e relações em termos de informações, significados, sentidos e sentimentos que povoam uma organização.

A despeito de um planejamento de comunicação interna, a vitalidade comunicacional acontece de forma autônoma na organização, mas uma estrutura organizada em comunicação interna auxilia no sentido de fortalecer e preservar a história da organização, a memória institucional e o conhecimento coletivo, além de consolidar signos, ritos, práticas e comportamentos.

A comunicação interna pode ser compreendida como um conjunto de esforços em comunicação voltados aos fluxos de comunicação, redes formais e informais, canais e ferramentas, que estabelecem interações entre a organização e seus colaboradores.

Como menciona Kunsch:

Comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. (KUNSCH, 2003, p. 154).

A comunicação interna vem ganhando destaque nas organizações ao demonstrar sua importância na construção da cultura organizacional e da identidade corporativa. Entre os vários aspectos definidores da comunicação interna encontra-se seu propósito de alinhamento de informações e conhecimentos entre os colaboradores, dando suporte ao engajamento, realização de atividades e alcance de resultados.

Evidentemente todo contexto de construção social, relacionamentos e elaboração de sentido e significado, presentes no debate sobre a comunicação organizacional, também se aplica ao contexto da comunicação interna, com a ênfase que se volta particularmente para seu público interno, líderes, equipes e demais agentes contratados ou terceirizados.

Como bem posiciona Marchiori (2014) a comunicação interna pode atuar como formadora de embaixadores da organização que disseminam valores, práticas, produtos e serviços, a partir de suas mensagens e seus comportamentos. Nesse aspecto em particular, a confiança, competência, comprometimento e credibilidade são as bases dos valores que fundamentam a qualidade do processo de comunicação que é vivenciado por todos (Marchiori, 2014).

As ações em comunicação interna podem ser compreendidas em termos de sua importância em duas grandes perspectivas: econômica ou negócios e humana.

A perspectiva econômica ou de negócios dá conta das ações de comunicação que promovem o fluxo de informações e interações que auxiliam a consecução dos negócios, disseminação de planos, atividades, metas, resultados, programas e projetos. Tem impacto favorável ao apoiar a execução

das atividades, retenção de profissionais, redução de rotatividade, incremento da capacidade de inovação e melhoria de qualidade, entre outros.

A perspectiva humana se caracteriza pelo grau de trocas e interações entre colaboradores, auxiliando no clima organizacional para um ambiente de maior confiança, colaboração, engajamento e construção de identidade.

Ao aprofundar-se o tema de comunicação na vertente da comunicação interna, ganham destaque alguns desafios que em período recente tem preocupado as lideranças na interação com suas equipes. Entre estes desafios encontram-se: a participação das novas gerações no mercado de trabalho; as novas mídias e seus usos; e a aceleração do tempo de inovação (Carramenha, Cappellano e Mansi, 2013).

As novas gerações de colaboradores nos espaços organizacionais, especialmente da geração Y (nascidos de 1990 a 2000) e da geração millenium (nascidos a partir de 2000) trazem consigo uma ampla vivência digital, os nativos digitais, que em sistemática interação em redes chegam a questionar e pressionar a estrutura e forma de atuação das organizações.

Do ponto de vista das novas mídias destaca-se como a comunicação vem imersa e foi potencializada pelo uso de novas plataformas digitais, com alto grau de mobilidade, uso extensivo de imagens e vídeos, e que encerram um novo papel protagonista e de compartilhamento de cada indivíduo.

A inovação não se traduz apenas nos novos tipos de produtos e serviços que trazem rupturas a forma já estabelecida, mas em especial pelas alterações na maneira de relacionamento digital e virtual, e pelo pensar acelerado e em rede.

Estes desafios colocam novas questões para a comunicação interna, tendo em vista a crescente complexidade nas relações entre pessoas e nas novas plataformas em uso. Mais que isso, indica uma certa diluição de limites antes bem definidos entre o ambiente interno e externo da organização.

A comunicação interna frente a comunicação para os públicos externos, seja institucional ou mercadológica, passa a ter novo sentido, uma vez que os

colaboradores transitam informações em tempo real de dentro para fora da organização e vice-versa. Se o nível de orientação e interferência da estrutura da comunicação interna era limitado antes do advento digital, agora se tornou mais precária, em termos de um eventual controle e direcionamento.

Os colaboradores e demais *stakeholders* da organização, assumem diferentes papéis e perfis nas comunidades virtuais e ganham novos espaços para exercer sua manifestação e influência. Como comenta Santaella (2014) passam a ser agentes que atuam em um sistema aberto como redes de relações interdependentes de forma colaborativa, num processo orgânico e dinâmico.

Neste cenário pode-se tecer um conjunto de questões que constituem uma nova pauta de análise e discussão para a comunicação organizacional e comunicação interna nas organizações:

- definir e fortalecer os papéis dos líderes no processo de comunicação com as equipes;
- ampliar os canais de comunicação de dupla mão;
- proporcionar práticas e ferramentas que apoiem o diálogo e a troca de experiências entre os colaboradores;
- garantir transparência e clareza nos temas de interesse da organização;
- orientar e contextualizar a comunicação para os líderes e equipes face à adoção de novas mídias e redes sociais;
- ampliar o conhecimento das redes formais e informais de comunicação na organização com o objetivo de compartilhar conhecimentos e facilitar a livre expressão.

Como menciona Marchiori (2014, p. 119 – 120) novas estratégias para a comunicação interna nas organizações precisam ser endereçadas para que tanto a organização se adapte aos novos tempos, como os colaboradores

possam ver traduzidos nos espaços organizacionais uma nova realidade comunicacional. Dentre os pontos se destacam:

- mapear os funcionários;
- avaliar e abrir canais de comunicação;
- gerenciar conflitos;
- ouvir e falar;
- criar relacionamentos efetivos;
- buscar entendimento, consciência, compreensão e participação;
- identificar e analisar informações junto aos públicos;
- mudar a mentalidade dos funcionários, lideranças e administradores.

3.2 Comunicação e Cultura Organizacional

O fenômeno da comunicação nas organizações requer a abordagem de aspectos de cultura que moldam a forma como o líder e as equipes se relacionam dentro da organização, e pelo modo como interagem com os diversos públicos externos a organização.

Neste trabalho há um particular interesse em mencionar cultura organizacional, tendo em vista que envolve organizações de diferentes setores com características muito diversas, que vão desde empresas privadas, multinacionais e nacionais, de saúde e serviços, até entidades civis representadas pelas escolas de samba.

Os estudos de cultura no contexto dos negócios e organizações surge a partir da Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos e vem passando por inúmeras discussões, em particular a partir das décadas de 80 e 90, mobilizados pelo entendimento de aspectos culturais para os diversos países.

Os especialistas na área com Hilal (2003) ponderavam que aspectos da cultura nacional não seriam suficientes para o adequado entendimento da cultura e contexto nas organizações endereçando novos esforços para o que hoje se convencionou chamar de estudos em cultura organizacional.

Partindo da seleção de alguns autores, que fazem a relação entre comunicação e cultura organizacional, pontuam-se conceitos e alguns aspectos que serão úteis para as considerações dos resultados sobre o modelo de comunicação da liderança para a tomada de decisão das diversas organizações deste trabalho.

Dentre os diversos autores vale destacar Freitas (1991, p.34) que registra sua perspectiva de que as culturas são criadas, modificadas e transmitidas durante os processos de interação social numa dada organização, e que muitas vezes acontecem através das redes informais de comunicação. Não se trata apenas da troca de informações, mas de interpretações e da atribuição de significados para fatos, circunstâncias e comportamentos.

Organizações poderiam ser denominadas como fenômenos de comunicação, como apontou Freitas (1991) ao fundamentar o processo de construção da cultura organizacional combinando a multiplicidade de seus integrantes com um fio condutor comum de sua história, valores, crenças, signos e significados.

Freitas (2007) relembra que os autores que lidam com o tema de cultura organizacional categorizam as abordagens em duas vertentes: entendem que cultura é algo que a organização é; ou ainda algo que a organização tem.

De todo modo, em qualquer uma dessas abordagens a cultura organizacional é fruto de um esforço comum dos integrantes dessa organização, e como lembra Schein (2009), trata-se de um processo e aprendizagem coletivos, compartilhados, transmitidos e acumulados, que envolvem aspectos emocionais, comportamentais e de conhecimento. Na prática falam-se de espaços socioculturais que estimulam identificações e comportamentos.

Schein (2009) posiciona cultura organizacional como um conjunto de pressupostos que servem a adaptação externa e a integração interna para uma dada organização, o que significa dizer, funciona como um modelo a ser seguido, como forma de pensar, sentir e agir, e que inclui artefatos visíveis, valores, crenças, percepções e sentimentos.

Do ponto de vista de Machiori (2006) a cultura pode ser entendida como interativa uma vez que considera que os indivíduos interagem com o mundo, e que nesse processo, atribuem símbolos e significados. Na visão a autora a cultura e comunicação organizacional são indissociáveis e dependentes.

Outro recorte que nos interessa neste trabalho é o de pontuar a relação entre cultura organizacional e cultura nacional. Ferrari (2011) relaciona cultura organizacional e cultura nacional ao destacar que a análise da organização demanda o entendimento do ambiente externo, envolvendo a comunidade local, nacional ou global. Isto porque há um compartilhamento de símbolos e significados e que influenciam a forma como as pessoas atuam nas organizações.

No presente trabalho, a inclusão na amostra de empresas multinacionais ao lado de empresas nacionais, encerra consigo esta dinâmica intercultural de aspectos da cultura da matriz face a subsidiária no Brasil, e da empresa brasileira com sua forma de gestão.

Tanure (2005), nesta perspectiva intercultural, destaca a competência *cross-cultural* como um requisito importante para as organizações num contexto globalizado, onde haja a capacidade de avaliar e valorizar a diversidade humana e cultural.

Tanure (2005) também aprofunda a discussão sobre um Modelo de Ação Cultural Brasileira que afeta a gestão de organizações brasileiras. Esse modelo derivou de uma pesquisa realizada com 2.500 executivos brasileiros na década de 90 e observava aspectos formais (institucional), informais (pessoais), dos líderes e das equipes.

O modelo proposto considerava 4 traços culturais, dentre os quais:

- concentração de poder (autoritarismo nos relacionamentos);
- postura de espectador (relacionamento dependente e submisso);
- personalismo (diferenciação pessoal);
- evitar conflito (conflitos não são tratados abertamente e criam situações que podem comprometer relacionamentos).

A leitura do modelo de Ação Cultural Brasileira (Tanure, 2005) se faz pelas intersecções entre estes traços culturais resultando em aspectos da cultura organizacional brasileira:

- paternalismo (dependência dos laços pessoais com o líder, onde se combina personalismo e concentração de poder);
- formalismo (aparente estabilidade de relações sociais baseado em regras, com a intersecção de concentração de poder e postura de espectador);
- flexibilidade (estratégias de adaptação e criatividade, quando combina a postura de espectador com evitar conflito);
- lealdade pessoal (ética pela lealdade às pessoas e não necessariamente aos preceitos éticos da organização, onde se articula personalismo com evitar conflito);
- impunidade (não pune os que transgridem as regras, ou quando favorecem aqueles que não respeitam as regras)

A partir dessa análise de intersecções dos traços culturais, Tanure (2005) derivou uma evolução do modelo identificando principais vertentes que caracterizam a cultura brasileira organizacional: o poder; as relações; e flexibilidade.

Estes aspectos dos traços culturais, suas intersecções que moldam a cultura brasileira das organizações e as 3 principais vertentes mencionadas serão consideradas como contexto da análise das organizações privadas (saúde e serviços) e entidades civis (escolas de samba) desta pesquisa.

4. TOMADA DE DECISÃO

4.1 Tomada de Decisão e Efetividade na Comunicação

O processo de tomada de decisão está claramente associado ao planejamento e a gestão das organizações, quer sejam privadas, quer sejam públicas.

Como demarcação inicial pode-se mencionar que as decisões podem ser planejadas e programadas ou não, Para Caravantes et al (2005) as decisões programadas são aquelas ações para resolução de problemas rotineiros definidos por regras e procedimentos estabelecidos.

As decisões não programadas são ações para resolução de problemas específicos, que são criadas através de um processo não estruturado, e que não tem uma frequência definida ou uma forma de condução institucional estabelecida. Neste caso, como sugere Maximiniano (2009) as decisões precisam ser analisadas sucessivamente, percorrendo todo o processo desde o entendimento do problema até a efetiva decisão.

O processo decisório pode ser apreendido em 5 etapas que envolvem reconhecimento, elaboração, planejamento, decisão/ implementação e controle (Maximiniano, 2009). Reconhecimento pode ser uma fase mais desestruturada de entendimento do problema ou de uma oportunidade. Elaboração envolve a busca de alternativas de ação. Planejamento inclui as avaliações de aspectos favoráveis e desfavoráveis. Decisão e implementação consolidam a escolha pela alternativa, seus recursos, momento e condições de aplicação. Controle circunscreve os mecanismos de acompanhamento e de correção se necessário.

Desse modo, a tomada de decisão envolve um processo contínuo e podem acontecer em diversos níveis nas organizações, de tal modo que uma decisão pode afetar outra decisão no tempo, na área funcional ou ainda entre áreas funcionais.

Chiavenato (2010) descreve os principais elementos do processo de tomada de decisão ao considerar escolhas corretas para cada elemento descrito a seguir:

- Estado da natureza;
- Tomador de decisão;
- Objetivos;
- Preferências;
- Situação;
- Estratégia.

Por outro lado, quando observamos decisões consideradas estratégicas são aquelas não estruturadas, complexas, coletivas e consecutivas. Podem ser formais ou informais, planejadas ou não, dentro de diferentes tipos de processos de decisão, dentre os quais: processos esporádicos (não contínuos); fluidos (contínuos e suaves); e restritos a uma pequena parcela de grupos de pessoas (Pennings, 1985).

As decisões estratégicas numa organização se caracterizam por serem tomadas pela alta administração e estão sujeitas a influência de um conjunto diverso de fatores psicológicos, culturais, sociais e políticos. Assim, esse processo de tomada de decisão tem múltiplos fatores intervenientes carregando consigo oportunidades e riscos.

A decisão estratégica pode ter uma leitura vinculada a seu conteúdo e a seu processo. Na literatura se reconhece uma diversidade de aspectos que potencialmente afetam o processo de tomada de decisão dentre os quais:

- agente da decisão;
- grau de importância da decisão para a organização;

- grau de estruturação da tomada de decisão;
- grau de participação de diferentes agentes na tomada de decisão;
- grau de complexidade da decisão;
- grau de formalidade da tomada de decisão;
- resultado da decisão;
- tipo de processo de tomada de decisão;
- interação da decisão com outras decisões; entre outros.

O processo de tomada de decisão também pode ser observado por 5 aspectos:

- estrutura (grau de ordenação na decisão);
- importância (relevância organizacional);
- dificuldade (complexidade e risco);
- interação (conexões entre decisões);
- participação (agentes envolvidos);
- efetividade (resultados decorrentes da decisão).

Segundo Franz e Kramer (2010), a estrutura da decisão depende da disponibilidade de informação, utilização de informação, confiança do decisor nos resultados, confiança na estabilidade do ambiente, consistência do decisor, momento da decisão e a racionalidade aplicada.

Para Moody (1983) a importância de uma decisão depende de 5 fatores:

- magnitude ou grau de compromisso assumido com a decisão;
- flexibilidade do planejamento da decisão;
- concretude dos objetivos e metas;
- capacidade de conexão das decisões com dados e informações quantificáveis;
- impacto humano da decisão.

Dificuldade da decisão refere-se ao grau de esforço considerando aspectos de intensidade e mesmo complexidade relacionada a procedimentos

de coleta de informações, acesso a dados, quantidade de informações, número de pessoas, objetivos conflitantes, alternativas de solução, etc.

A interação da tomada de decisão associa-se as relações entre diferentes decisões, níveis hierárquicos e momentos do tempo.

Já a participação na tomada de decisão refere-se a quantidade e diversidade de interesses, percepções, papéis, graus de envolvimento ou opiniões consideradas no processo de tomada de decisão.

Especial destaque pode ser dado aos estudos que apontam que as preferências dos decisores interferem nas escolhas estratégicas (choices) e, portanto, na qualidade da decisão. Há também a forma pela qual os líderes podem participar no processo de decisão. Podem decidir ou atuar como colaboradores no processo de decisão, cabendo ao líder nesse último caso, escolher entre as alternativas selecionadas.

A efetividade da tomada de decisão se refere aos efeitos pretendidos pela decisão no contexto organizacional ou aos objetivos pretendidos e alcançados pela decisão tomada.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, alcançar uma comunicação com efetividade e eficiência tende a ser aquela que se adapta às exigências da organização, dos colaboradores e do contexto onde a organização se encontra.

O modelo de decisões estratégicas formulado por Tichy, N.& Bennis, W (2010) combina a articulação de 3 dimensões que guardam relação na forma como a comunicação suporta e participa das decisões. Considera como decisão estratégica porque combina aspectos de interface com o ambiente (ameaças e oportunidades), elementos intrínsecos da organização (forças e fraquezas) e o que a organização oferece para o mercado e sociedade (produtos e serviços).

As decisões estratégicas mudam o destino das organizações uma vez que implicam em definição de objetivos, políticas, processos organizacionais chaves, procedimentos e comportamentos para concretizar as metas pretendidas.

A comunicação desempenha papel crucial em todo o ciclo do processo de tomada de decisão, desde a construção da decisão em si, pela necessidade de informações confiáveis e tempestivas, até a sua implementação nas áreas, divulgação junto aos líderes e equipes, e finalmente, na forma de monitoramento de resultados, indicadores e métricas.

O elo entre comunicação e a tomada de decisão também se faz presente pelo grau de sucesso que as organizações alcançam ao focalizar em convergências e superar divergências, construindo diretrizes de orientação que constroem o futuro desejado, ao mesmo tempo em que fortalecem a filosofia, valores e a cultura da organização.

Por outro lado, a comunicação organizacional traduz a estratégia quando consegue organizar e planejar um conjunto de ações que tem objetivos do escopo da organização, de suas unidades de negócio e de suas diversas áreas funcionais.

A comunicação estratégica tem sintonia com as estratégias e planejamento da organização, e quando bem alinhada, consegue realizar uma comunicação eficaz que responde ao posicionamento dos negócios, dos objetivos, da cultura e das demandas do conjunto de seus colaboradores e equipes.

Estudos realizados em unidades fabris já vem posicionando a comunicação como componente primário do sucesso organizacional, com especial atenção ao tempo dispendido pelos supervisores junto as equipes nos processos de definição de metas e atividades (Emanoil, Ramona & Lucia, 2013).

A comunicação entendida como uma rede de relações entre pessoas, funções e áreas se insere como parte integrante e fundamental de um amplo e complexo sistema de interações entre pessoas, sistemas e processos. Essa

comunicação de nível gerencial, operacional e tática, pode liderar o processo de alcance de produtividade e maior engajamento das equipes.

Estudos sobre tomada de decisão da liderança constatarem como a proposição de intenções, motivação, razões e justificativas afetam o processo de tomada de decisão junto as equipes e a efetividade organizacional (Westaby et al, 2010). A capacidade de avaliar riscos e incertezas também são considerados como relevantes para a percepção da equipe quanto a capacidade de liderar.

Ainda mais estudos quantitativos tem demonstrado como o estilo de liderança e de comunicação estão relacionados a cultura e a efetividade organizacional (Nazari et al 2014, Westaby et al, 2010; Zaccaro et al 2000).

Desse modo, a forma como a liderança se relaciona com os outros, sua responsividade, capacidade de dar suporte a equipe e de atuar no sentido de mudanças no ambiente de trabalho afetam diretamente o desempenho e os resultados obtidos pelas equipes.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

O processo de pesquisa como um todo se inicia com um levantamento bibliográfico dedicando especial atenção aos temas de comunicação organizacional, comunicação da liderança, perfil das lideranças e tipologia de processos de tomada de decisão, para o desenvolvimento de um modelo de comunicação da liderança para suporte a tomada de decisão.

Simultaneamente, busca-se por modelos e variáveis que permitam apreender alternativas para a modelagem aplicada em comunicação da liderança para a tomada de decisão.

Para além do levantamento bibliográfico, um trabalho científico tem por definição o uso de metodologia científica, que procura sistematizar, embasar e testar resultados das análises, experiências e considerações acerca de uma dada realidade.

Entre diversos tipos de abordagens da pesquisa científica seria oportuno destacar aqueles mencionados por Selltiz (1974) que classifica cada estudo considerando o grau de aproximação com o fenômeno. Os chamados estudos exploratórios, dentre os quais se enquadraria esta pesquisa, que busca uma familiarização com um objeto de pesquisa ou fenômeno dando interpretações para uma nova compreensão.

A natureza de um estudo exploratório, como relembra Selltiz (1974), permite ampliar o conhecimento sobre um fenômeno, esclarecer e aplicar conceitos, e finalmente, entre outros aspectos, informar sobre as possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações da vida real.

Como a presente pesquisa também trabalha com hipóteses, que podem ser validadas ou rejeitadas, haveria a possibilidade de enquadrar esta pesquisa como estudo causal, onde se testam e verificam hipóteses, mas numa relação de causa-efeito entre variáveis. Seria prematuro considerar dessa forma esta pesquisa, em virtude da necessidade de evidenciar relações causais, mesmo porque, muito da contribuição se dará em apontar as variáveis discriminantes e relevantes dentro de um modelo proposto.

Provavelmente em estudos futuros, uma análise aprofundada da forma como as variáveis se inter-relacionam dentro e entre os constructos definidos (liderança, comunicação e tomada de decisão), permitirá avaliar o grau de interdependência entre as variáveis para o modelo como um todo e em sua expressão para diferentes grupos de organizações observadas.

Na perspectiva da análise do fenômeno em si, observando a variada literatura sobre os diferentes conceitos utilizados, percebe-se que ainda carecem de estudos, análises e pesquisas sobre as ocorrências e características da comunicação da liderança para a tomada de decisão em organizações.

Assim, essa pesquisa tem o propósito de levantar informações sobre um dado objeto ou situação, podendo, dessa maneira, delimitar um campo de trabalho e suas circunstâncias.

Outro aspecto que foi considerado nesta pesquisa e que auxilia a construção do modelo proposto é o de observar diferentes tipos de organizações em setores diversos para que suas particularidades pudessem contribuir e testar o modelo em análise.

Vale dizer que primeira etapa de pesquisa, propriamente qualitativa, quando se realizaram as entrevistas com as lideranças, toma-se por referência parcial a abordagem de estudo de caso, com o objetivo de dar suporte a formação de conhecimento e a elaboração de princípios gerais, como menciona Maximiano (1987). Não se trata propriamente de estudo de caso, uma vez que não conta com um nível sofisticado de profundidade, sistematização e particularização de cada organização observada.

De fato, a estratégia de coleta de informações inspirada no estudo de caso permite identificar e trazer elementos que contribuem para a pesquisa quantitativa, realizada posteriormente.

Assim, a etapa de pesquisa qualitativa de entrevistas com as lideranças teve como referência parcial a abordagem de estudo de caso constituindo-se como uma estratégia de busca de dados e informações com o intuito de diagnóstico inicial dos aspectos da comunicação na organização e da comunicação da liderança.

Em síntese as entrevistas realizadas com as lideranças apenas cumprem papel para qualificar aspectos da comunicação nas organizações incluídas na amostra com o propósito de compreender o contexto e suas circunstâncias do exercício da liderança com suas equipes.

Como pontua Severino (2007) a etapa qualitativa ou explicativa de uma pesquisa deve buscar as causas e as razões primárias para daí partirem para as análises e suas consequências.

Desse modo, há a intenção de ampliar o entendimento sobre o fenômeno, estabelecer prioridades para pesquisas futuras, esclarecer e aplicar conceitos, e ainda, informar sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações da vida real (SELLTIZ, 1974, p.60).

A segunda etapa envolve a abordagem quantitativa e trata de aplicar questionários aos líderes e suas equipes com o conjunto de variáveis discriminantes para a comunicação da liderança para a tomada de decisão que serão analisadas estatisticamente para validar ou não o modelo proposto.

A análise estatística apresenta abordagem exploratória e confirmatória demonstrando como o modelo conceitual responde a confrontação dos dados obtidos junto aos líderes e equipes das organizações, além de revelar a relevância, o significado e a pertinência das variáveis discriminantes para cada constructo proposto dentro de alternativas de modelos estruturais teóricos.

A abordagem metodológica desta pesquisa combina elementos qualitativos e quantitativos, como bem mencionado por Tashakkori and Teddlie (2003), e onde coexistem a coleta de dados, a análise das informações e o uso de técnicas de inferência com o objetivo de um maior entendimento do fenômeno.

Evidentemente, a despeito da sequência temporal entre a pesquisa qualitativa seguida pela pesquisa quantitativa, a análise final considera os achados das duas vertentes para a construção de um entendimento único e convergente.

Por outro lado, a escolha de uma seleção de organizações na amostra permite observar as relações que existem entre a comunicação da liderança e suas práticas, face ao fazer organizacional e a tomada de decisão em diferentes contextos organizacionais.

O desenho de uma amostra com diferentes tipos de organizações, permite a um só tempo, o exercício do entendimento de um contexto complexo, além do teste e validação da capacidade explicativa do modelo conceitual e estrutural de comunicação da liderança para a tomada de decisão que foram propostos.

A amostra selecionada agrega organizações privadas, nacionais e multinacionais, nos setores de saúde, segmentos farmacêutico e de biotecnologia, e no setor de serviços, em suas modalidades de pesquisa de mercado, eventos e relacionamento digital. Como contraponto consta da

amostra entidades civis, com conformação organizacional diversa, representada por escolas de samba.

A pesquisa foi aplicada aos líderes e aquelas equipes que guardam relação com suas lideranças, para avaliar quais aspectos da comunicação da liderança para a tomada de decisão são relevantes na perspectiva de quem comunica e lidera, bem como, na perspectiva das equipes de quem precisa apreender a mensagem e realizar as tarefas.

5.1 Contexto e interesse

Todo e qualquer trabalho de pesquisa deriva da oportunidade em desenvolver um dado tema em termos do avanço do conhecimento sobre uma dada realidade ou sobre um dado objeto de pesquisa, assim como do interesse do pesquisador a partir de sua história pessoal, do acesso as fontes de informação e do contato com a realidade a ser estudada.

O presente trabalho responde ao interesse do autor sobre um tema com o qual tem contato em suas atividades profissionais, quer como executivo em organizações privadas em diferentes setores industriais, quer como consultor em estratégia e gestão com foco em áreas de marketing e comunicação.

Os interesses sobre as questões da comunicação da liderança para a tomada de decisão emergiram quando da necessidade do autor em orientar equipes com diferentes perfis de maturidade e experiência profissionais, defrontando-se com desafios sobre como proceder ao falar, escutar, dialogar, alinhar expectativas, avaliar resultados, reconhecer e dar feedback, entre outros.

Essas situações aconteceram no exercício da função como executivo em empresas privadas, instituto de pesquisa e órgão de governo quando há uma equipe permanente com um conjunto de atividades a serem desenvolvidas num determinado período de tempo. Nesse caso, há todo um cuidado de construir relacionamentos, elos de confiança e estabelecer condições

favoráveis para que os profissionais possam se sentir motivados e engajados no trabalho que será desenvolvido.

Outras situações foram experimentadas no exercício da função de consultor e gerente de projetos de consultoria, quando as equipes de consultoria não são as mesmas em diferentes projetos e quando há uma série de interações com profissionais dos clientes, cujo contexto político, técnico e emocional, podem ser muito desafiadores.

A comunicação da liderança no exercício da consultoria precisa ser exercida ao menos em duas dimensões.

No âmbito da própria equipe de consultoria, há um ambiente de maior pressão para execução de atividades e alcance de resultados, uma vez que o cliente espera um desempenho superior àquele que sua equipe poderia vir a realizar.

Na perspectiva do cliente e suas equipes, a comunicação da liderança para a tomada de decisão precisa levar em consideração aspectos políticos, culturais, sociais, emocionais e técnicos, que por vezes, apenas se revelam no decorrer do projeto, e tem impacto direto sobre como as atividades podem ser realizadas. Projetos de reestruturação organizacional, construção de reputação institucional, redefinição de planejamento ou de avaliação de metas, são apenas alguns exemplos onde esse cuidado precisa ser redobrado.

Em síntese, o interesse pelo tema de comunicação da liderança para a tomada de decisão, do ponto de vista do autor, tem clara conexão com a trajetória profissional e os desafios enfrentados em diferentes tipos de organizações, quando a necessidade se aliou ao interesse intelectual.

Por outro lado, há uma grande oportunidade para o avanço no tema em termos de conhecer, analisar e discutir aspectos da comunicação da liderança para a tomada de decisão, que em geral, tratam desses conceitos de forma segmentada, abrindo possibilidades para explorar as várias articulações entre estes conceitos.

De forma geral, comunicação é reconhecida como uma dimensão crítica, tanto como habilidade pessoal para as lideranças, quanto como prática e área funcional nas diversas organizações. A comunicação também tem desempenhado um relevante papel no alcance dos objetivos e metas organizacionais, como fator de influência no desempenho das equipes, no aprimoramento da cultura organizacional e na construção da identidade e reputação.

Torna-se recorrente nos discursos de líderes e de associações empresariais o tema da comunicação da liderança como variável determinante no sucesso e desempenho organizacional em diferentes setores econômicos e industriais, uma vez que viabiliza o alinhamento das estratégias à estrutura e gestão organizacionais.

Outros estudos de campo de Thomas (1993), Jaffe (2001) e Andersen (2002) apontam na mesma direção ao estabelecer relações entre liderança e desempenho organizacional.

O entendimento do fenômeno da liderança e suas particularidades tem mobilizado especialistas em todo mundo, especialmente ao considerarmos a diversificação de tipos de negócios nos mais diversos setores industriais, de serviços e do terceiro setor.

A internacionalização e globalização tem demandado atenção adicional aos aspectos multiculturais e interculturais das organizações. A comunicação da liderança joga papel fundamental na melhor maneira de conduzir os negócios e estabelecer relações de confiança e de maior produtividade com as equipes de trabalho com perfis culturais e sociais os mais diversificados.

Vale mencionar os contínuos e crescentes desafios ao exercício da comunicação da liderança para tomada de decisão que derivam da emergência de tecnologias que impactam os processos de comunicação organizacional e interpessoal, tais como: as novas maneiras de estabelecer relacionamentos e influências com *stakeholders*; a emergência das redes sociais; o novo estilo de conexão em tempo real; a portabilidade e mobilidade dos dispositivos de

comunicação; e as flagrantes diferenças de comportamento entre gerações (*baby boomers*, X, Y, *millennium*).

Da perspectiva do ato de tomada de decisão, as organizações devem observar aspectos da cultura, processos gerenciais, políticas, práticas, sistemas e habilidades desenvolvidas para estabelecer uma maneira consistente de definir alternativas, avaliar riscos e decidir a melhor opção para os negócios e para a organização.

Como apresentado nas referências teóricas percebe-se que durante as últimas décadas diferentes abordagens emergiram das áreas de relações públicas, comunicação organizacional e de administração de empresas para entender o fenômeno da comunicação da liderança e de tomada de decisão dentro das organizações e seus impactos junto as pessoas, processos e resultados.

Enfim, a oportunidade em conhecer, analisar e discutir essa área de conhecimento, se vê refletida no presente trabalho que busca explorar a integração das abordagens conceituais da comunicação da liderança no processo de tomada de decisão para a formulação de um modelo, que possa ser proposto e testado e validado à luz de sua aplicação junto as organizações privadas do setor saúde e de serviços, bem como de entidades civis, na forma de escolas de samba.

5.2 Objetivos da Pesquisa

A presente pesquisa dedica-se a levantar informações e conceitos, analisar abordagens e propor um modelo de comunicação da liderança para a tomada de decisão, que em caráter exploratório, possa ter sua aplicação e validação em alguns tipos de organizações no Brasil.

Do ponto de vista das organizações serão consideradas aquelas de capital privado, multinacionais e nacionais, pertencentes ao setor de saúde e ao setor de serviços, em diferentes segmentos de atuação de negócios.

Além das empresas privadas foram incluídas algumas entidades civis, representadas pelas escolas de samba, que refletem características da sociedade e cultura brasileiras, estabelecendo um contraponto de comparação em termos de objetivos, estrutura, processos e relações entre líderes e equipes.

5.3 Objetivo Geral

Como objetivo geral a presente pesquisa busca identificar e analisar conceitos e variáveis que permitam propor um modelo de comunicação da liderança para a tomada de decisão que possa ser validado junto a alguns tipos de organizações no Brasil.

O modelo proposto considerará as modalidades de comunicação organizacional, as tipologias da liderança e as alternativas de processos de tomada de decisão que se apliquem as realidades vivenciadas por organizações no Brasil, quer sejam privadas, dos setores de saúde e serviços, quer sejam, entidades civis, representadas pelas escolas de samba.

5.4 Objetivos Específicos

1. Realizar levantamento bibliográfico relacionado aos temas de comunicação organizacional, comunicação da liderança, perfil das lideranças e processo de tomada de decisão para o desenvolvimento de um modelo de comunicação da liderança para suporte a tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil.
2. Aplicar e validar, em caráter exploratório, modelo de comunicação da liderança para a tomada de tomada de decisão em organizações privadas do setor de saúde e do setor de serviços, além de entidades civis, representadas pelas escolas de samba.
3. Realizar análise estatística PLS e CBSEM utilizando abordagem de equações estruturais para os modelos e análise de multigrupos. Aplicar

testes de linearidade, normalidade, outliers, dimensionalidade, consistência interna, validação convergente e discriminante dos constructos (indicadores) e variáveis discriminantes dos modelos propostos.

5.5 Hipóteses de Trabalho

Hipótese.I

Considerar que há escopo teórico e conceitual para propor um modelo conceitual de comunicação da liderança para a tomada de decisão aplicável a alguns tipos de organizações no Brasil

Afirmativamente seria possível, a partir do levantamento da literatura, identificar, sistematizar e propor um modelo conceitual, em caráter exploratório, que integre constructos com seus indicadores e variáveis determinantes para o entendimento da comunicação da liderança na prática da tomada da decisão para alguns tipos de organizações privadas, do setor saúde e de serviços, além de entidades civis, representadas por escolas de samba.

Hipótese.II

Considerar que o modelo conceitual proposto seja traduzido em modelos estruturais teóricos que sejam testados e validados estatisticamente utilizando análises PLS e CBSEM, face a realidade de alguns tipos de organizações privadas do setor saúde, de serviços e de entidades civis, representadas por escolas de samba.

A pesquisa irá partir de entrevistas e questionários respondidos por líderes e equipes com o objetivo de validar a consistência do modelo, bem como avaliar sua capacidade explicativa quanto a importância da comunicação da liderança na tomada de decisão em contextos organizacionais diversos.

O modelo proposto parte de três pressupostos de pesquisa:

1. Liderança está associada positivamente a comunicação para a tomada de decisão;
2. Comunicação está associada positivamente a liderança para a tomada de decisão;
3. Comunicação e liderança estão associadas positivamente a tomada de decisão em diferentes organizações;

5.6 Questões da Pesquisa

1. Como a comunicação e liderança interferem na tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil (setor saúde, serviços e entidades civis)?
2. Quais são os constructos, indicadores e variáveis da comunicação e liderança que interagem para a tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil (setor saúde, serviços e entidades civis)?
3. Qual o modelo conceitual e estrutural proposto para a liderança e comunicação na tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil (setor saúde, serviços e entidades civis)?

5.7 Modelo Conceitual e Estrutural

O modelo conceitual captura, reúne e explicita as principais dimensões e conceitos entre liderança, comunicação e tomada de decisão que foram obtidos a partir dos elementos e estudos da literatura relacionadas ao tema.

O modelo estabelece uma demarcação ao considerar o fato de que existem múltiplos fatores que podem influenciar em sua forma de atuação, sejam fatores externos ou fatores internos.

Entre os fatores considerados externos, encontram-se a economia, a cultura nacional, as práticas do setor econômico onde se insere a organização, e outros fatores que afetam as relações de trabalho, tais como a legislação trabalhista.

Dentre os fatores internos estão a cultura organizacional, as políticas adotadas pela sede e a subsidiária, os processos e práticas não relacionadas diretamente a comunicação, mas que afetam o fazer comunicacional, além de outros fatores independentes como uso de incentivos fiscais em ações comunicacionais.

Os fatores externos e internos são relevantes pois criam o contexto de atuação da organização, mas para efeito de simplificação do modelo conceitual proposto são colocados em paralelo, de tal modo que seja possível dar maior objetividade as variáveis que guardam relação direta com a comunicação da liderança para a tomada de decisão nas organizações.

As diversas dimensões e variáveis discriminantes apontadas para os constructos da liderança, a comunicação e a tomada de decisão, se referem aos conceitos e variáveis encontrados na literatura que demonstraram sua importância, relevância e significado estatístico para a construção do modelo conceitual proposto.

Figura 1: Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo conceitual proposto serve de referência e fornece as bases para a construção dos modelos estruturais que serão testados no decorrer das pesquisas de campo e para teste e validação de análises estatísticas de dimensionalidade, consistência interna, validação convergente e validação discriminante dos constructos liderança, comunicação e tomada de decisão.

O Modelo Estrutural Teórico V.1 parte de uma correlação direta entre as diversas dimensões das variáveis discriminantes, quais sejam: habilidades, comportamentos e processos no constructo liderança; comunicação interna e comunicação organizacional no constructo comunicação; e processo de tomada de decisão e efetividade organizacional nos constructos de tomada de decisão e efetividade organizacional.

Figura 2: Modelo Estrutural Teórico V.1

Fonte: Elaborado pelo autor

O Modelo Estrutural Teórico V.2 agrega os constructos de 2ª ordem liderança, comunicação, tomada de decisão e efetividade organizacional incorporando as variáveis discriminantes em sua modelagem. Se por um lado, apresenta uma forma sintética e consolida o modelo estrutural teórico V.1, por outro lado omite a riqueza de detalhes e elementos presentes no modelo estrutural teórico V.1 através de suas variáveis discriminantes.

Figura 3: Modelo Estrutural Teórico V.2

Fonte: Elaborado pelo autor

O Modelo Estrutural Teórico V.3 é uma variação do Modelo Estrutural Teórico V.2 onde propõe um paralelismo entre os constructos de liderança e

comunicação para avaliar sua influência sobre os constructos de tomada de decisão e efetividade organizacional.

Nesse caso os constructos e as variáveis discriminantes entre liderança e comunicação guardam uma clara inter-relação, e indica que em conjunto, poderiam ter uma capacidade explicativa mais consistente para a tomada de decisão e efetividade na organização. Essa modelagem leva em consideração argumentos da literatura onde o fenômeno da comunicação está presente na própria definição de características da liderança, ou ainda que a comunicação per si trata dos espaços de interações sociais em simultâneo com o exercício da liderança.

Figura 4: Modelo Estrutural Teórico V.3

Fonte: Elaborado pelo autor

5.8 Constructos e Variáveis Discriminantes

Para a construção do modelo conceitual e dos modelos estruturais foram identificados constructos e selecionadas variáveis discriminantes que foram validadas estatisticamente em estudos internacionais e que nesta pesquisa foram agregadas para a proposição deste novo modelo de comunicação da liderança para a tomada de decisão em organizações.

Assim, cada constructo (liderança, comunicação, tomada de decisão e efetividade organizacional) tem associadas variáveis discriminantes, que em outros estudos internacionais, explicaram de forma isolada ou combinada fenômenos relacionados aos aspectos da liderança, comunicação, tomada de decisão e efetividade organizacional.

Essas variáveis discriminantes uma vez identificadas e selecionadas serviram de base para a construção, tanto do modelo conceitual, como dos modelos estruturais da pesquisa. Estas mesmas variáveis discriminantes foram utilizadas para a avaliação de líderes e equipes nos questionários utilizados na pesquisa quantitativa para os tipos de organizações consideradas na amostra do setor saúde, de serviços e de entidades civis, representadas pelas escolas de samba.

As tabelas apresentadas a seguir organizam os constructos liderança, comunicação, tomada de decisão e efetividade organizacional.

Para cada constructo observam-se dimensões que segregam abordagens que lhe são apropriadas, segundo o que se apresenta na literatura internacional, como por exemplo, habilidades da liderança, comportamento da liderança ou ainda processos para o exercício da liderança dentro do constructo liderança. O mesmo se aplica aos demais constructos.

Também se observam indicadores que se referem a cada variável discriminante e que correspondem a uma denominação para análise de um determinado aspecto que estará presente no questionário e na análise estatística.

Por fim, listam-se os autores de referência que desenvolveram estudos com significância estatística onde as variáveis discriminantes foram identificadas e selecionadas para construção do modelo conceitual e estrutural.

Tabela1: Constructos e Variáveis Discriminantes – Liderança

Constructo	Dimensões	Indicadores	Variáveis Discriminantes	Autores
Liderança	Habilidade	Comunicação interpessoal Escuta ativa Habilidade social Pensamento estratégico	V1. Liderança tem comunicação interpessoal (contato direto) com a equipe V2. Liderança tem escuta ativa, atenta, com a equipe V3. Liderança tem habilidade social para interagir com a equipe V4. Liderança tem pensamento estratégico (visão abrangente e de longo prazo)	Avolio, et al, 2004 Connely et al, 2000 De Rue et al, 2010 Lacerda, T., 2016
	Comportamento	Orientado a mudança Orientado ao relacionamento Orientado a tarefa Orientado ao contexto	V5. Liderança demonstra uma abordagem orientada a mudança no trabalho V6. Liderança demonstra uma abordagem orientada ao relacionamento com a equipe V7. Liderança demonstra uma abordagem orientada a realização das atividades da equipe V8. Liderança demonstra uma abordagem orientada ao contexto, dando significado ao trabalho	Mumford et al, 2007 Yuki, 1998 Zaccaro et al, 2001
	Processo	Gestão de emoções Eficácia coletiva	V9. Liderança tem uma gestão de emoções da equipe V10. Liderança demonstra eficácia coletiva, combinando habilidades da equipe	

Fonte: Avolio et al. 2004; Connely et al, 2000; De Rue et al, 2010; Lacerda, T., 2016; Mumford et al 2007; Yuki, 1998; Zaccaro et al, 2001,

Tabela 2: Constructos e Variáveis Discriminantes – Comunicação

Constructo	Dimensões	Indicadores	Variáveis	Autores
Comunicação	Interna	Relacionamento interpessoal Práticas de comunicação Comunicação simétrica Comunicação transparente	V11. Liderança tem relacionamento interpessoal com a equipe V12. Liderança aplica práticas de comunicação no trabalho V13. Liderança demonstra comunicação simétrica, ou seja, fala e ouve, com a equipe V14. Liderança demonstra comunicação transparente com a equipe	De Vries et al, 2010 Kramer et al, 2011 Men, L.R.; Stacks, D., 2014 Murl, C.; Bell, R. L., 2014
	Organizacional	Comunicação com stakeholder Canais de comunicação Colaboração em equipe Gestão de conhecimento comum	V15. Liderança tem uma comunicação ativa com os stakeholders, ou seja, diferentes agentes interessados e influenciadores na organização V16. Liderança conhece, aplica e usa canais de comunicação V17. Liderança se dedica a construção de relacionamentos V18. Liderança tem colaboração em time V19. Liderança demonstra gestão de conhecimento comum, ou seja, estimula troca de conhecimentos	Mumby, D. 2013 Yanaze, M.H., 2011

Fonte: De Vries et al, 2010; Kramer et al, 2011; Men, L.R, Stacks, D., 2014; Murl, C.; Bell, R. L., 2014; Mumby, D. 2013; Yanaze, M.H., 2011

Tabela 3: Constructos e Variáveis Discriminantes – Tomada de Decisão

Constructo	Dimensões	Indicadores	Variáveis	Autores
Tomada de Decisão	Processo de Tomada de Decisão	Avaliação de risco Avaliação de incerteza Responsividade Capacidade de decisão estratégica Razões da liderança Motivos da liderança Intenção da liderança Comportamento da liderança	V20. Liderança demonstra habilidade de avaliação de riscos V21. Liderança demonstra habilidade de avaliação de incertezas no trabalho V22. Liderança demonstra boa capacidade de resposta com a equipe V23. Liderança demonstra capacidade de tomada de decisão estratégica no trabalho V24. Liderança tem razões para a tomada de decisão no trabalho V25. Liderança tem motivos para a tomada de decisão no trabalho V26. Liderança tem intenções claras na tomada de decisão no trabalho V27. Liderança tem comportamento de suporte a tomada de decisão no trabalho	Gouran, D.S., 1999 Hirokawa, R.Y. 1996 Westaby et al, 2010 Mykkanen and Vos, 2015

Fonte: Gouran, D.S., 1999; Hirokawa, R.Y., 1996; Westaby et al, 2010; Mykkanen and Vos, 2015

Tabela 4: Constructos e Variáveis Discriminantes – Efetividade Organizacional

Constructo	Dimensões	Indicadores	Variáveis	Autores
Efetividade Organizacional	Efetividade	Organização Relações com outros Relacionamento empregado - organização Alcance de objetivos Gestão de mudança	V28. Liderança demonstra capacidade de organização no trabalho V29. Liderança tem relacionamentos com outros da organização V30. Liderança dá suporte para o relacionamento empregado-organização V31. Liderança dá suporte para o alcance de objetivos V32. Liderança demonstra capacidade de gestão de mudanças no trabalho	Hirokawa, R.Y. 2015 Lacerda, T., 2016 Nazari et al, 2014

Fonte: Hirokawa, R.Y. 2015; Lacerda, T., 2016; Nazari et al, 2014

5.9 Metodologia de Análise Estatística

A pesquisa foi realizada com 248 indivíduos e foi constituída por 38 variáveis, sendo 6 variáveis de caracterização da amostra e 32 variáveis discriminantes relacionadas as 7 dimensões dos constructos principais (habilidades, comportamentos, processos, comunicação interna, comunicação organizacional, processo de tomada de decisão e efetividade organizacional).

Na análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, enquanto que para descrever os itens das dimensões dos constructos foram utilizadas medidas de tendência central, posição e dispersão.

Para avaliar as relações entre as dimensões dos constructos foi utilizado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS. A abordagem PLS (Partial Least Square) (Vinzi, *et al.*, 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, não necessitando de análise de normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações, e principalmente, dispensa a utilização de tamanho da amostra elevado.

Para esclarecer o uso da metodologia é importante frisar que o processo de modelagem de equações estruturais divide-se em duas etapas: modelo de mensuração e o modelo estrutural.

A primeira etapa do modelo de mensuração se dedica a avaliar se o conjunto de indicadores de cada constructo representa com precisão seu respectivo conceito, avaliando critérios de: dimensionalidade (escala unidimensional onde cada indicador está fortemente associado com o outro e representam o conceito proposto); confiabilidade (medida do grau que o conjunto de indicadores de um constructo é internamente consistente); e validade convergente (avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas).

Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (Henseler, et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, et al., 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus, et al. (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, et. al, 2009).

Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker. (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. O método das cargas fatoriais (C.F.) cruzadas (Barclay, et al., 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Pelo critério das cargas fatoriais cruzadas, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados e uma importante validação dos resultados. O método bootstrap é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para avaliar a qualidade dos ajustes foram utilizados o R^2 e o GoF (Tenenhaus, et al., 2004). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair, et al., 2014).

Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS, apenas permite uma síntese das AVEs e dos R^2 do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

A fim de comparar os indicadores dos modelos entre as variáveis de caracterização da amostra foram utilizados os testes de Mann-Whitney (Hollander e Wolfe, 1999), Kruskal-Wallis (Hollander e Wolfe, 1999) e a correlação de Spearman (Hollander e Wolfe, 1999). Além disso, quando o teste de Kruskal-Wallis evidenciou diferença significativa, foi utilizado o teste de Nemenyi (Hollander e Wolfe, 1999) para as comparações múltiplas.

A correlação de Spearman é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva.

O modelo de mensuração e o modelo de equações estruturais foram ajustados para cada grupo (empresa de saúde, empresa de serviço e escola de samba), sendo que os modelos foram comparados utilizando as comparações multigrupo.

Uma análise multigrupo foi conduzida para buscar potenciais mudanças na mensuração ou relações dos construtos, o que permite avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável entre os vários grupos. Ou seja, o fato de serem empresas privadas (saúde e serviços) face as escolas de samba pode-se investigar se o modelo se mostra consistente ou estável de acordo com as realidades organizacionais que lhes são particulares.

Para os testes formais de comparação dos pesos e coeficientes estruturais entre os grupos foi utilizado o teste T com o desvio padrão agrupado dos pesos ou coeficientes dentro dos modelos testados (Keil et al., 2000).

O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.3.1).

6.0 Universo e Amostra

O conjunto de organizações consideradas no amplo universo de possibilidades, assim como a composição da amostra desta pesquisa, levou em consideração alguns critérios que auxiliassem na futura avaliação e validação do modelo conceitual, modelos estruturais e dos resultados de análise estatística.

O primeiro critério leva em conta a diversidade dos tipos de organizações existentes. Organizações privadas, multinacionais e nacionais, em diversos setores como saúde e serviços, assim como entidades civis, representadas por escolas de samba, compõem um mosaico de organizações com realidades setoriais, econômicas, sociais e culturais diversas.

O segundo critério teve a intenção de fazer representar tipos de organizações com uma esperada diversidade de estruturas, políticas, práticas, processos e comportamentos da liderança e da comunicação no processo de tomada de decisão.

Organizações privadas do setor saúde, multinacionais ou nacionais, tendem a apresentar estruturas e práticas mais bem estabelecidas em comunicação.

Organizações privadas do setor serviços, multinacionais ou nacionais, apresentam uma variação de estruturas e práticas que vão desde bem estabelecidas até em formação no que se refere a comunicação.

Escolas de samba, por sua vez, apresentam estruturas e práticas que tendem a ser mais informais e flexíveis, e que tenderiam a resultar em processos comunicacionais entre a liderança e suas equipes mais informais.

O terceiro critério busca realidades diversas de interação da liderança com as equipes. Isto se dá em virtude das características de cada tipo de organização, seu propósito e a forma de relacionamento dos integrantes das equipes com a liderança e a organização.

Assim, nas organizações privadas, do setor saúde ou de serviços, há uma relação contratual bem estabelecida e segue referências de mercado.

Jornadas de trabalho pré-estabelecidas, descrição de cargos, papéis e responsabilidades que tendem a estar estabelecidas e demarcadas.

No caso das entidades civis, representadas pelas escolas de samba, seria possível mencionar que se combinam duas formas de relacionamento com a organização.

Há o caso daqueles que tem relações contratuais definidas e que fazem parte do corpo funcional da entidade. Estes se assemelham aos colaboradores das empresas privadas, multinacionais ou nacionais, dos setores de saúde e serviços.

Há o outro caso daqueles que tem uma participação voluntária e que não guardam relação contratual formal com a organização. Nesse grupo é possível identificar integrantes da comunidade e os foliões.

A comunidade é aquela que guarda relações de vizinhança, do entorno, e que preserva vínculos de história de vida de cada integrante com a escola de samba.

Os foliões têm uma interação mais fraca com a escola e sua história, podendo ter uma participação mais episódica.

As escolas de samba nos últimos anos, segundo relato de suas lideranças, tem dedicado esforços para aumentar a participação da comunidade face a proporção de foliões. Estimativas indicam que hoje algo entre 60% a 70% das escolas de samba são compostas por integrantes da comunidade, o que tende a criar um nível de coesão, compartilhamento de signos e significados que favorecem aspectos da comunicação dos líderes com suas equipes.

O resultado final é que se espera uma variedade de formas de relação de todos com a organização. Exemplo disto é que na medida em que aproxima o carnaval as equipes passam a realizar mais ensaios, que se iniciam as 20 horas e se prolongam na madrugada, mesmo em dias de semana. Na prática boa parte dos integrantes se dirigem aos ensaios depois de um dia completo

de sua atividade profissional, e prolongam sua jornada movidos por uma dedicação e apelo emocional muito peculiar das escolas de samba.

Esta variedade de tipos de organizações compôs a amostra para avaliar e validar a análise exploratória para o modelo conceitual e modelos estruturais propostos de comunicação da liderança para a tomada de decisão.

As organizações que foram selecionadas para compor a amostra da pesquisa qualitativa e quantitativa responderam aos três critérios apresentados anteriormente, e que se dispuseram a participar do estudo.

As organizações privadas do setor saúde pertencem ao rol de contatos profissionais do autor e tem destacado papel em suas áreas de atuação com produtos e serviços de referência em suas classes terapêuticas. Compõem empresas de produtos em diversas especialidades terapêuticas e de produtos na área de compressão vascular.

As organizações privadas do setor serviços fazem parte do rol de contatos do autor e tem atuação inovadora e reconhecida em seus segmentos de mercado com serviços voltados a pesquisa de mercado, relacionamento digital e realização e logística de eventos.

As entidades civis representadas pelas escolas de samba foram selecionadas por serem tradicionais na cidade de São Paulo e por se consagrar como uma das campeãs nos desfiles de carnavais pelo grupo especial em São Paulo.

A tabela a seguir descreve o universo estimado para os 3 tipos de organizações e seus respectivos segmentos de atuação, considerando aspectos de seus segmentos de mercado.

Tabela 5: Universo estimado para os setores e organizações da pesquisa

Tipo de Organização	Segmentos de Atuação das Empresas e Entidades Cíveis	Universo Estimado por Segmento de Atuação das Empresas e Entidades Cíveis (Brasil)	Referências
Empresa Privada Setor Saúde	Empresa Setor Saúde 1 (biotecnologia humana)	20 empresas com média de 30 colaboradores: 600 colaboradores	Freire, Carlos T. Mapeamento de Biotecnologia no Brasil, 2011 Guia Interfarma 2016
	Empresa Setor Saúde 2 (compressão vascular)	3 empresas com média de 80 colaboradores: 240 colaboradores	
	Empresa Setor Saúde 3 (mercado especialidade)	5 empresas com média de 200 colaboradores: 1000 colaboradores	
		Sub Total: 1.840 colaboradores	
Empresa Privada Setor Serviços	Empresa Setor Serviços 1 (pesquisa de mercado)	20 empresas com média de 30 colaboradores: 600 colaboradores	ABEP ABEOC ABRADI
	Empresa Setor Serviços 2 (agência de eventos)	40 empresas com média de 15 colaboradores: 600 colaboradores	
	Empresa Setor Serviços 3 (relacionamento digital)	30 empresas com média de 25 colaboradores: 750 colaboradores	
		Sub Total: 1.950 colaboradores	
Entidades Cíveis	Escola de Samba 1	12 escolas de samba compõem o grupo especial no carnaval de São Paulo. Mínimo de 2.000 integrantes por escola de samba no desfile Estima-se de 20% a 30% sejam permanentes nas escolas de samba Sub Total: 4.800 integrantes permanentes (São Paulo)	Liga das Escolas de Samba, 2016
	Escola de Samba 2		
	Escola de Samba 3		
TOTAL	9 organizações incluindo empresas privadas do setor saúde, do setor serviços e das escolas de samba	Total do Universo Estimado: 8.540 colaboradores das empresas e dos integrantes permanentes das equipes nas escolas de samba	

Fonte: Freire, Carlos T, 2011; Guia Interfarma, 2016; ABEP - 2016; ABEOC - 2016; ABRADI – 2016.

Características das organizações da amostra:

Empresa Privada Setor Saúde 1

Empresa privada multinacional farmacêutica de capital de origem francês com forte especialização em biotecnologia e que atua em três áreas terapêuticas de nicho: tumores neuroendócrinos, espasticidade e medicina estética.

Detém um portfólio de 20 medicamentos que são referência em doenças incapacitantes, atuando nas áreas de oncologia (tumores neuroendócrinos), neurociência (blefaroespasma, distonia cervical, espasmo hemifacial, espasticidade, hiperidrose, tratamentos estéticos, paralisia cerebral, pé equino), endocrinologia (acromegalia) e gastroenterologia. Tem presença em 30 países, comercializa em 115 países e sua subsidiária no Brasil instalada desde 2009 tem 50 colaboradores.

A liderança envolvida na pesquisa responde por uma unidade de negócios dedicada a especialidades e a equipe que respondeu os questionários são em geral de marketing e vendas.

A liderança considera que o processo de comunicação é determinante para o sucesso do entendimento, adoção e implementação das estratégias e planejamento de negócios.

A comunicação organizacional, interna e institucional é de responsabilidade de um profissional que se reporta a marketing e dá suporte as demandas internas e externas da organização.

Praticam contratos com terceiros e assessoria externa para a realização de atividades e serviços em comunicação. Tem acompanhamento de políticas, práticas e processos globais voltados a comunicação que são providos pela matriz e acompanhados pela subsidiária.

Os processos de comunicação da liderança com as equipes envolvem reuniões presenciais semanais presenciais ou por telefone, reuniões por teleconferência e celular, reuniões trimestrais com equipes ampliadas e convenção de vendas anuais para direcionamento estratégico, revisão de metas e definição de prêmios.

Como ferramentas e canais de comunicação destacam-se o uso de e-mails (diário), group news eletrônico por grupos (diário), whats app de maneira informal (diário), intranet (diário) e newsletter (mensal).

Utilizam estudos de clima organizacional para ponderar a respeito da cultura e desempenho das lideranças e equipes, mas não possuem nenhuma métrica específica para avaliar comunicação e seus impactos.

Entre os principais desafios apontados pela liderança está o de fazer com que todos tenham o mesmo entendimento e obter feedback de todos para saber se as orientações foram bem compreendidas e aplicadas.

Conquistas em comunicação concentram-se na comunicação franca e transparente além da queda de barreiras hierárquicas onde membros das equipes podem ter interações diretas com as principais lideranças.

Empresa Privada Setor Saúde 2

Empresa privada multinacional da área de compressão vascular e compressão graduada com capital de origem suíço e com uma história de mais de 150 anos.

Detém um portfólio de 17 produtos dedicados a área médica, de bem-estar e em esportes. Seus produtos aplicam-se as doenças venosas crônicas, doenças venosas agudas, veias varicosas, trombose venosa profunda, úlcera na perna, linfedema e varizes.

Tem presença em 12 países e comercializa seus produtos em 88 países nos diferentes continentes. Instala a sua subsidiária no Brasil em 1988 e conta com cerca de 150 colaboradores.

A liderança envolvida nesta pesquisa responde por uma unidade de negócios que agrega marketing e vendas e a equipe que respondeu aos questionários são preferencialmente de marketing e vendas.

A liderança tem dedicado especial atenção às práticas de comunicação uma vez que sua área de negócios passou por reestruturação recente e tem demandado um acompanhamento detalhado das equipes em termos de expectativas e resultados. Comunicação está no cerne de reconstrução de relacionamentos e alinhamento de expectativas.

A comunicação organizacional não está formalmente estabelecida mas distribui suas funções entre as áreas de recursos humanos e conta com participação da liderança de marketing. Várias atividades em comunicação são compartilhadas com outros integrantes da equipe de recursos humanos e marketing.

Há a contratação de serviços de assessoria externa e seguem muitas orientações da matriz para *branding*, memória institucional, processos e práticas para emissão de informes e relatórios anuais.

Os processos de comunicação da liderança com as equipes envolvem reuniões presenciais semanais, reuniões por conferência por telefone sob demanda, reuniões trimestrais com equipes ampliadas e convenção de vendas no início do ano para direcionamento estratégico, revisão de metas e definição de prêmios.

Como ferramentas e canais de comunicação destacam-se o uso de e-mails (diário), whats app (diário), teleconferência com as equipes de vendas (semanal ou mensal), newsletter ciclo news (mensal) e mural na área de produção (mensal).

Entre os desafios de comunicação está a quebra de silos entre áreas da organização por razões históricas, o que determinava uma separação entre níveis hierárquicos e certo desalinhamento de objetivos e prioridades.

A comunicação das lideranças entre áreas também carece de melhorias para garantir um alinhamento maior em toda a organização, o que tem afetado negativamente o processo de tomada de decisão.

Há uma busca permanente de comunicação direta e interpessoal, comunicação clara e transparente, e práticas comuns de como informar todos ao mesmo tempo. Ampliar espaços de debates entre áreas que participam de uma cadeia de ações para a consecução de resultados.

Empresa Privada Setor Saúde 3

Empresa privada nacional fundada em 1969 que atua nas áreas de urologia, reumatologia, otorrinolaringologia, neurologia, geriatria, psiquiatria, gastroenterologia, ginecologia, ortopedia e clínica geral.

Tem em seu portfólio 35 produtos cobrindo sistema nervoso central, fibromialgia, cistite, intolerância a lactose, doença de Alzheimer, cabelos e digestão. Atua no Brasil com exportações para alguns países da América Latina e detém cerca de 700 colaboradores.

A liderança envolvida nesta pesquisa responde pela diretoria de marketing e vendas e a equipe que respondeu os questionários são desta área de marketing e vendas.

Na organização há uma área de comunicação que está subordinada a área de assuntos corporativos e tende a cuidar de aspectos institucionais, recursos humanos e internos. Nesse sentido a comunicação é entendida como relevante e forma o eixo que conecta a vida interna da organização com a realidade do mercado.

Assim, a comunicação organizacional, interna e institucional, é de responsabilidade de um profissional que se reporta a uma área de assuntos corporativos e tende a ter uma participação mais estratégica, ao menos dando apoio aos processos mais críticos que guiam os destinos da organização.

As atividades de comunicação incluem participação nos eventos internos, ações de recursos humanos, suporte a marketing e interação com os públicos externos. Ainda passa por uma estruturação em termos de políticas, processos e práticas de comunicação.

Os processos de comunicação da liderança com as equipes envolvem reuniões presenciais semanais com reports diretos, reuniões mensais ou trimestrais com as áreas de marketing e vendas, assim como é usual no setor, a realização de convenção de vendas anual para direcionamento estratégico do ano seguinte, proposição de metas e premiações.

Como ferramentas e canais de comunicação destacam-se o uso de e-mails (diário), whats app em vendas (diário), conferências por telefone e Skype (sob demanda), intranet (semanal ou mensal), newsletter eletrônica (mensal), mural (mensal) no ambiente de fábrica.

Entre os desafios estão nos esforços que se iniciam no sentido de adaptação das lideranças para alinhar informações junto aos acionistas e ganhar coesão para as decisões estratégicas. Há ainda heterogeneidade do fluxo de comunicação e informação entre as diversas áreas da organização.

Há um desafio como componente cultural da organização a partir de processo de reestruturação e profissionalização, assim como do perfil da liderança que precisa ganhar mais empoderamento e pró atividade.

Empresa Privada Setor Serviços 1

Empresa privada multinacional com capital de origem francês que atua na área de prestação de serviços em pesquisa e inteligência de mercado.

Tem destacada atuação de pesquisa de mercado nos setores farmacêutico, varejo, alimentos, automobilístico, cosméticos, siderúrgico, telecomunicações, entre outros.

Dentre seus serviços encontram-se: pesquisa de marca, comunicação e mídia digital; estratégias de fidelização; marketing; *public affairs* e políticas públicas.

Atua no Brasil desde 1997 e conta com cerca de 500 colaboradores, além dos terceirizados e os demais que atuam a partir de pequenas empresas prestadoras de serviços. Afora os serviços mencionados também há a oferta de soluções globais no país, onde destacam-se: medição e segmentação de públicos; observatório de mídias; estudo para planejamento estratégico de mídias; testes de conteúdo; pesquisa de hábitos e comportamentos; testes de novos conceitos e inovação; *brand equity* e engajamento.

A liderança envolvida nesta pesquisa responde pela diretoria de marketing e a equipe que respondeu os questionários são oriundos de marketing e demais áreas de suporte.

A liderança considera que o processo de comunicação é crítico para o alinhamento desde a demanda dos clientes externos até a definição de papéis e atividades entre as diversas áreas internas de atendimento, pesquisa, logística e financeiro. Essa complexidade se acentua ao considerar-se os perfis dos integrantes das equipes envolvendo colaboradores, *free lancers* ou autônomos e participantes detentores de pequenas empresas de serviços (PJ).

Toda a comunicação é gerida pela área de recursos humanos que controla as ações de comunicação, estabelecendo um alinhamento às diretrizes da matriz em termos de mensagens, formatos, modelos e processos de comunicação.

Os processos de comunicação da liderança com as equipes envolvem reuniões presenciais semanais, reuniões trimestrais com equipes terceirizadas

e PJ para comunicações relevantes, estratégias, orientações de projetos, apresentação de metodologias e reconhecimento de destaques. Existem reuniões de desdobramento com as lideranças globais que acontecem anualmente para alinhamento e definição de metas globais e por subsidiária.

Os principais canais de comunicação são os e-mails (diário), whats app pelo telefone corporativo ou um comunicator dentro da intranet (diário), intranet local e global (diário e semanal) e mural (mensal). Os prestadores de serviços terceirizados recebem informações por email já que não tem acesso aos sistemas internos de comunicação.

A comunicação móvel é uma alternativa de uso intenso para comunicação com as equipes por voz, imagens, vídeo e dados. Há uma busca de plataformas de comunicação móvel que sejam homologadas pela organização, a despeito de ferramentas públicas de uso comum, considerando a necessidade de satisfação de aspectos de segurança e confiabilidade.

Entre os desafios que afetam a comunicação posicionam-se esforços de consolidação da cultura organizacional, que a partir de diagnóstico de consultoria externa estabeleceu um modelo 4S (segurança, rapidez, simplicidade e segurança) que orienta os diferentes níveis da organização para um *modus operandi* comum que busca a satisfação do cliente final.

Empresa Privada Setor Serviços 2

Empresa privada nacional criada em 2010 e que atua na área de prestação de serviços em eventos, publicidade, assessoria em viagens e treinamento *in company*.

Realiza projetos em diversos setores tais como: farmacêutico; automobilístico; cosméticos; eletrônicos; financeiro; bebidas; telecomunicações; entre outros.

A liderança envolvida nesta pesquisa é o CSO, responsável por toda parte operacional da empresa e a equipe que respondeu os questionários são

oriundos de diversas áreas de marketing, relacionamento clientes e suporte. A empresa conta com 25 colaboradores.

A liderança entende a comunicação como muito relevante para a empresa, especialmente porque lida com uma equipe jovem que tem uma demanda maior de participação e compartilhamento.

A comunicação não é representada por uma área ou profissional específico, mas ficam as atividades de comunicação sob a supervisão da liderança de CSO que define junto aos líderes as prioridades e atividades a serem estabelecidas e implementadas.

Há a percepção de que processos comunicacionais precisam ser melhor estabelecidos definindo tipos de canais, mensagens, públicos adequados e sua periodicidade. O fato de representar uma empresa de menor porte, não significa que comunicação pela proximidade, inclusive física, resolva todas as questões que em grandes organizações são muito frequentes, tais como controle de informação, baixa retenção, dispersão da comunicação, entre outros.

A comunicação também vem sendo considerada como elemento determinante na construção de cultura, voltada a satisfação do cliente, mas que procura aliar uma estrutura e práticas organizacionais mais flexíveis e que demandam maior empoderamento. Nesse particular se incluem horário flexível de trabalho, equipes em projetos matriciais e transversais, estrutura hierárquica com número menor de níveis, entre outros. Valorizam as comunicações diretas e informais da liderança com as equipes.

Contratam serviços de assessoria externa para demandas específicas de comunicação interna e externa. Os processos de comunicação da liderança com as equipes envolvem reuniões presenciais diárias e semanais, reuniões por conferência por telefone sob demanda e reuniões semestrais e anuais para direcionamento estratégico, planejamento e revisão de metas.

Dentre as ferramentas e canais de comunicação destacam-se o uso de e-mails (diário), whats app (diário), sistema interno de compartilhamento de status de projetos, teleconferência com as equipes dos clientes (sob demanda).

Precisam tratar da comunicação com colaboradores permanentes, *free lancers* e terceirizados por projetos. Para os externos detém uma plataforma de acompanhamento de projetos que facilita a troca de informações, *status* de execução e *feedback* das atividades

Os desafios da comunicação estão associados a conquista e estabelecimento de maior nível de empoderamento das equipes, autogerenciamento de atividades e prazos, e capacidade de articulação interna para otimizar o cumprimento dos projetos

Empresa Privada Setor Serviços 3

Empresa privada nacional criada em 2004 e que atua na área de prestação de serviços de relacionamento digital nas vertentes de software para Inteligência estratégica, *social analytics* e CRM.

Destacam-se entre seus principais serviços: monitoramento de redes sociais; gestão de crise; tendências do consumidor; pesquisa de mercado; cobertura de campanhas e ações promocionais; atendimento multicanal; social CRM; gestão e monitoramento de influenciadores.

Detém escritórios no Brasil e em outros 3 países e conta com cerca de 200 colaboradores.

A liderança que participou da pesquisa é o CEO e a equipe que respondeu os questionários são de diferentes áreas como pesquisa de mercado, relacionamento clientes e suporte de software.

A liderança exerce uma comunicação de portas abertas, transparente e direta com as equipes, através de reuniões presenciais diárias a semanais, além das reuniões anuais para planejamento e discussão sobre andamento de

projetos. O contato presencial e as conferências por telefone são muito utilizadas no início de projetos ou na formulação de soluções que demandam intensa troca de ideias e compartilhamento. O uso de e-mails segue o objetivo de informar sem a necessidade de maiores debates.

Detém ferramentas e canais de comunicação diferenciados onde se destacam o uso de *broadcasting* no facebook em grupo fechado e restrito, uso de *software de employee advocacy*, além de dar forte estímulo a troca de informações nas redes sociais, tais como facebook, linkedin, twitter, instagram, entre outros. As trocas de informações são estimuladas pelo relato de novos serviços e produtos em lançamento, metodologias e plataformas para relacionamento digital.

Há também o uso de e-mails (diário), whats app (diário), conferências por telefone para dar maior agilidade (Skype e hang out Google), Trello para compartilhamento na gestão de projetos, intranet como repositório de informações e teleconferência com as próprias equipes e com as equipes dos clientes (sob demanda).

Apesar de não haver uma área de comunicação propriamente dita, realizam ações de comunicação envolvendo recursos humanos e os líderes, além de mobilizarem colaboradores que atuam como influenciadores numa rede distribuída. Dentre estas ações encontram-se as campanhas de comunicação interna com premiação em dinheiro para fortalecer o conhecimento sobre a empresa, lançamentos, serviços e clientes.

Entre desafios situam-se uma certa resistência da nova geração, recém egressos das faculdades, em ler e assimilar comunicações e mensagens institucionais. Há necessidade de significado para seu dia-a-dia para que possam se interessar e ter contato com a mensagem.

A comunicação é entendida como elemento-chave para consolidação da cultura da empresa, que ao passar por um contínuo processo de crescimento e diversificação de produtos e serviços, precisa resgatar um senso coletivo de

identidade, unidade e propósito comum. O papel da comunicação no contexto cultural fica ainda mais evidente quando se considera a adoção de medidas de flexibilidade no ambiente de trabalho como o *home office* e o trabalho à distância, que por vezes, podem distanciar fisicamente as equipes.

Liderança entende seu papel como comunicador e facilitador da atuação das equipes. O nível de exigência de comunicação direta, transparente, simétrica e contínua tem sido crescente, o que tem demandado mais atenção, tempo e uso de tecnologias de suporte.

Escola de Samba 1

Escola de samba tradicional de São Paulo fundada em 1914 na região da Barra Funda sagrou-se 1 vez campeã e 2 vezes vice-campeã no grupo especial do carnaval de São Paulo nos últimos 10 anos. Desde sua fundação a escola foi campeã em 1974, 1975, 1976, 1977, 1979, 1989, 1990, 1991 e 1993.

A escola é composta por cerca de 2.400 participantes, sendo que 700 destes devem ter participação permanente nos ensaios e atividades.

O processo de comunicação numa escola de samba é complexo por envolver um número grande de participantes em graus diversos de envolvimento, frequência e facilidade de acesso.

Uma das maneiras tradicionais para se comunicar com todos os participantes é através dos ensaios na quadra da escola durante o ano. Considerando que os ensaios para o carnaval do ano seguinte se iniciam por volta de agosto do ano anterior, são cerca de 6 meses de ensaio, alcançando 50 ensaios de toda a escola, e podendo chegar a 100 ensaios, exclusivamente da bateria. No caso da bateria há uma escolinha de formação de ritmistas onde são somados ensaios preparatórios.

Os processos de comunicação da liderança com os integrantes da escola lançam mão de reuniões presenciais semanais, reuniões em conjunto com os ensaios e demais reuniões eventuais solicitadas caso a caso.

Os principais canais de comunicação são os e-mails (diário), whats app (diário), conversas por telefone (diário) e uso de redes sociais, como facebook e instagram, para divulgar atividades e calendário da escola. O whats app de uso individual é utilizado em larga escala a partir de diferentes grupos de discussão, onde existem trocas de informações, orientações e solicitações aos diversos participantes. Assim, o responsável pela bateria forma diferentes subgrupos de ritmistas por naipes de instrumentos no whats app e orienta cada grupo conforme suas necessidades específicas. Esse trabalho é feito por cada líder sem apoio formal de uma área de comunicação.

Vale lembrar que numa escola de samba há uma parcela reduzida de membros que trabalham formalmente para a organização, isto é, contratados. A grande maioria tem participação voluntária e desempenham outras atividades profissionais durante o dia.

A área de comunicação, conta com um profissional, e fica subordinada a diretoria geral da escola de samba, dando suporte a presidência e demais diretores e líderes de alas. Quando precisam de alguma ação adicional de comunicação, como assessoria de imprensa, contratam serviços ou obtém colaboração voluntária de profissionais da área que estão engajados nos trabalhos da escola de samba.

Entre os desafios de comunicação dessa escola está o fato de fazer chegar as informações a todos de maneira íntegra e rápida. A comunicação dos líderes tem que levar em consideração vaidades entre os membros da escola, tais como os destaques e celebridades, membros de referência nas equipes, autor do samba enredo, sambistas históricos, entre outros.

Por outro lado, há a clareza de que na escola o fluxo de comunicação deve acontecer tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, a partir do diálogo, conversas abertas e de uma escuta atenta e ativa.

Outros esforços e desafios em comunicação estão voltados a mudança de cultura, tanto da forma de funcionamento, como da estrutura da escola. Aqui

se faz menção desde as alterações de horários dos ensaios (início às 20h e não mais às 23h), um novo posicionamento da bateria de tocar para ensaiar, e pela forma como cada ala e área interferem no desempenho de uma outra ala ou área.

Escola de Samba 2

Escola de samba criada em 1967 no momento de modernização do carnaval em São Paulo foi 2 vezes campeã e 1 vez vice-campeã no grupo especial do carnaval de São Paulo nos últimos 10 anos. Desde sua fundação a agremiação coleciona dez títulos conquistados nos anos de 1971, 1972, 1973, 1980, 2004, 2007 e 2009, 2012, 2013 e 2014.

Uma de suas principais características é a relação com a comunidade e o ambiente familiar. Seu perfil tem como marca a inovação, como por exemplo ao introduzir destaques sobre os carros alegóricos, adereços de mão e alas coreografadas, marcas muito comuns nos desfiles atuais.

Esta foi a primeira escola de samba a ser convidada pelo Ministério da Cultura a representar a cultura de raiz paulistana na Europa, em viagem para a Ilha da Madeira.

A escola conta com mais de 2.500 participantes, sendo que cerca de 750 deles devem ter presença frequente nos ensaios e preparações para os desfiles. Como as demais escolas, muitos processos de comunicação com os participantes são feitos por meio dos ensaios na quadra da escola durante o ano. A média de ensaios encontra-se por volta de 40 a 50 ensaios no ano, podendo chegar a 100 ensaios em áreas como a bateria.

Os processos de comunicação da liderança são realizados a partir de muitas reuniões presenciais semanais com os principais integrantes das equipes e até mais de uma vez por semana entre líderes. Reuniões em conjunto com os ensaios e outras reuniões por áreas são definidas a partir de um calendário previamente estabelecido.

Há uma forma de cascadeamento de orientações e reuniões dentro da estrutura da escola. Assim, reuniões lideradas pela diretoria de carnaval, repassam orientações para a diretoria de harmonia, diretoria de alegoria, diretoria de bateria, entre outras, e destas, para suas áreas, alas e equipes, tais como ala das baianas, mestre sala e velha guarda.

Os principais canais de comunicação também são os e-mails (diário), whats app (diário), conversas por telefone (diário) e uso de redes sociais, como facebook, para divulgar atividades, calendário da escola e notícias que foram veiculadas na imprensa. O whats app com grupos de discussão também é bem utilizado.

A área de comunicação existe e tem um profissional vinculado a diretoria de carnaval que acompanha as diversas áreas e monitora as ações de assessoria de imprensa. Podem contratar serviços de comunicação, mas em geral busca-se participação voluntária de profissionais.

Há uma preocupação especial em estabelecer contínua interação com a comunidade interna (tem vínculo com a escola e participa do ponto de vista sambístico) e a comunidade externa (entorno da escola e pode não participar das atividades ou ter vínculo sambístico). A proposta é envolver a comunidade interna e a externa desde a escolha do enredo e do samba enredo, até o compartilhamento de impressões sobre o resultado do desfile do último carnaval. A comunidade externa também pode ter interações a partir de projetos socioculturais desenvolvidos pela escola, tais como, oficina de confecção popular, oficina de samba no pé e oficina de porta bandeira.

Dentre os desafios de comunicação está a orientação dos líderes em escutar e agradecer a contribuição e a participação dos diversos participantes. Entendem que todos participam por amor a escola e precisam ser reconhecidos por este tipo de iniciativa.

Outro desafio em comunicação é o de estruturar a área de comunicação com recursos e suporte para que todos sejam informados. Dependem de muito

auxílio voluntário e episódico. O mesmo se aplica a atualização de plataformas e website.

Escola de Samba 3

Escola de samba fundada em 1971 e que desde sua fundação foi definida como campeã nos anos de 1984, 1990, 1992, 1994 e 2010.

Deve contar com cerca de 2.300 participantes sendo que 600 deles devem atuar com frequência em todas as atividades desenvolvidas pela escola no decorrer do ano.

Regra geral os processos de comunicação com os participantes são efetuados quando reunidos nos ensaios na quadra da escola de samba no decorrer do ano. São realizados cerca de 40 a 60 ensaios ao ano, podendo chegar a 80 a 100 ensaios na bateria.

A comunicação da liderança é feita a partir de reuniões presenciais semanais, além de outras reuniões eventuais baseadas em um calendário. São comuns as reuniões junto com as atividades dos ensaios.

Os principais canais de comunicação permanecem sendo os e-mails (diário), whats app (diário), conversas por telefone (diário) e uso de redes sociais, como facebook. Através desses vários meios compartilham informações, fazem consultas, fornecem orientações e divulgam eventos. O whats app com grupos de discussão mantém sua posição de uso com destaque.

Há um profissional responsável pela comunicação interna e externa subordinado a presidência que dá especial atenção a assessoria de imprensa. Como nos casos das demais escolas de samba há uma contribuição voluntária de integrantes da escola, o que tende a limitar a capacidade de execução de atividades de comunicação.

Os desafios da comunicação concentram-se na conquista de um nível de atenção adequado para as mensagens que são transmitidas. Os integrantes apesar de receberem as informações não prestam atenção e tem baixo grau de retenção do conteúdo. Evidentemente a necessidade de uma estrutura, processos e suporte mais adequado de comunicação também são considerados desafios pela limitação de recursos.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Análise Descritiva

Entende-se como análise descritiva todos os aspectos que definem o perfil da amostra considerada e que constituem o pano de fundo sobre o qual os resultados foram obtidos.

Os perfis dos respondentes nos 248 questionários avaliados agregam líderes e equipes. A Tabela 2 apresenta a análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra e, dessa forma, tem-se que:

- A maior parte da amostra era do sexo masculino (52,42%).
- As faixas de idade mais frequentes foram de 25 a 34 anos (54,84%) e de 35 a 44 anos (25,00%).
- 47,98% dos indivíduos eram da escola de samba, enquanto que 25,81% era da empresa de serviços.
- Os tempos de organização mais frequentes foram de 3 a 4 anos (24,19%) e de 5 a 7 anos (21,37%).
- A maior parte dos entrevistados não possuíam equipe direta (63,31%).

Tabela 6 - Análise descritiva das variáveis da amostra.

	Variáveis	N	%
Sexo	Feminino	118	47,58%
	Masculino	130	52,42%
Idade	18 a 24 anos	27	10,89%
	25 a 34 anos	136	54,84%
	35 a 44 anos	62	25,00%
	45 a 54 anos	16	6,45%
	Mais de 54 anos	7	2,82%
Organização	Empresa Saúde	65	26,21%
	Escola de Serviço	64	25,81%
	Escola de Samba	119	47,98%
Tempo na organização	0 a 2 anos	46	18,55%
	3 a 4 anos	60	24,19%
	5 a 7 anos	53	21,37%
	8 a 10 anos	48	19,35%
	Mais de 10 anos	41	16,53%
Equipe direta	Não	157	63,31%
	Sim	91	36,69%

Há uma distribuição maior no perfil de faixa etária para as diferentes organizações, mas há o predomínio entre 25 e 34 anos com 54,8% dos respondentes, seguidos por aqueles no intervalo de 35 a 44 anos com 25% e um grupo mais jovem entre 18 e 24 com 10,9%. Menor participação foi identificada com profissionais acima de 45 anos, nas faixas de 45 a 54 anos e acima de 54 anos, correspondendo no agregado os restantes 9,7%.

Outra variável importante se relaciona ao tempo de permanência na organização onde foi identificada uma distribuição com maior dispersão. A relativa maioria com 24,2% concentra-se naqueles que detêm de 3 a 4 anos na

organização, seguidos por aqueles de 5 a 7 anos com 21,4%, mas acompanhados de perto por aqueles de 8 a 10 anos com 19,4%.

É notória a influência da participação dos integrantes das escolas de samba, que a despeito de idades variadas, tendem a ter um período de permanência elevada na organização. Mesmo aqueles integrantes de equipes de 20 a 30 anos de idade, com frequência apresentavam participação na escola de samba por volta de uma década. O mesmo se pode dizer sobre os integrantes das escolas de samba com mais de 50 anos de idade que somam o nível de participação em 16,5% nas organizações com mais de 10 anos.

Do ponto de vista daqueles que detém equipe direta constata-se um predomínio de 63,7% daqueles que não tem equipe direta, constituindo-se basicamente de colaboradores e integrantes de equipes.

A maior parte dos respondentes, como era de se esperar, uma vez que as escolas de samba representam 47,9% da amostra, são os integrantes das alas de harmonia, barracão, alegoria e bateria com 47,2%. A estes se seguem os egressos das áreas de marketing e vendas com 27% e 16,9% das áreas de pesquisa e inteligência de mercado. Os demais 8,9% distribuem-se entre os colaboradores das áreas administrativas, comunicação, suporte e logística, e outros. Menção deve ser feita ao fato de que algumas organizações não possuíam uma área de comunicação constituída e não necessariamente não respondia a liderança envolvida na pesquisa.

Em resumo, o perfil da amostra apresenta uma população distribuída igualmente entre homens e mulheres, com faixa etária predominante entre 25 e 34 anos, e que detém um intervalo de permanência na organização de 3 a 7 anos. A maior parte não possui equipe direta e atuam preferencialmente nas diversas áreas das escolas de samba ou em marketing/ vendas e pesquisa/ inteligência de mercado nas empresas privadas do setor saúde ou serviços.

A tabela 7 a seguir consolida os dados obtidos na amostra e a tabela 8 apresenta a relação de variáveis discriminantes com seus respectivos códigos.

Tabela 7: Amostra obtida nos setores e organizações da pesquisa

Tipo de Organização	Segmentos de Atuação das Empresas e Entidades Cíveis	Questionários respondidos por Segmento de Atuação das Empresas e Entidades Cíveis (Brasil)	Proporção na Amostra
Empresa Privada Setor Saúde	Empresa Setor Saúde 1- multinacional (biotecnologia humana)	2 líderes 14 colaboradores	16 questionários 6,5% no total
	Empresa Setor Saúde 2 – multinacional (compressão vascular)	3 líderes 19 colaboradores	22 questionários 8,9% no total
	Empresa Setor Saúde 3 – nacional (mercado especialidade)	2 líderes 25 colaboradores	27 questionários 10,9% no total
		Sub Total: 65 questionários 7 líderes 58 colaboradores	65 questionários 26,3% no total
Empresa Privada Setor Serviços	Empresa Setor Serviços 1 – multinacional (pesquisa de mercado)	2 líderes 23 colaboradores	25 questionários 10,1% no total
	Empresa Setor Serviços 2 – nacional (agência de eventos)	2 líderes 10 colaboradores	12 questionários 4,8% no total
	Empresa Setor Serviços 3 - nacional (relacionamento digital)	2 líderes 25 colaboradores	27 questionários 10,9% no total
		Sub Total: 64 questionários 6 líderes 58 colaboradores	64 questionários 25,8% no total
Entidades Cíveis	Escola de Samba 1 – nacional	5 líderes 38 integrantes	43 questionários 17,3% no total
	Escola de Samba 2 - nacional	3 líderes 35 integrantes	38 questionários 15,3% no total
	Escola de Samba 3 - nacional	4 líderes 34 integrantes	38 questionários 15,3% no total
		Sub Total: 119 questionários 12 líderes 107 integrantes	119 questionários 47,9% no total
TOTAL	9 organizações incluindo empresas privadas do setor saúde, do setor serviços e das escolas de samba	Total da Amostra: 25 líderes 223 colaboradores e integrantes 248 questionários respondidos	Total: 10% líderes 90% equipes

Fonte: Amostra da pesquisa elaborada pelo autor

Tabela 8 - Relação das siglas dos itens dos constructos

Constructo	Item	Descrição
Habilidades	HAB1	Liderança tem comunicação interpessoal (contato direto) com a equipe
	HAB2	Liderança tem escuta ativa, atenta, com a equipe
	HAB3	Liderança tem habilidade social para interagir com a equipe
	HAB4	Liderança tem pensamento estratégico (visão abrangente e de longo prazo)
Comportamentos	COM1	Liderança demonstra uma abordagem orientada a mudança no trabalho
	COM2	Liderança demonstra uma abordagem orientada ao relacionamento com a equipe
	COM3	Liderança demonstra uma abordagem orientada a realização das atividades da equipe
	COM4	Liderança demonstra uma abordagem orientada ao contexto, dando significado ao trabalho
Processos	PRO1	Liderança tem uma gestão de emoções da equipe
	PRO2	Liderança demonstra eficácia coletiva, combinando habilidades da equipe
Comunicação Interna	CI1	Liderança tem relacionamento interpessoal com a equipe
	CI2	Liderança aplica práticas de comunicação no trabalho
	CI3	Liderança demonstra comunicação simétrica, ou seja, fala e ouve, com a equipe
	CI4	Liderança demonstra comunicação transparente com a equipe
Comunicação Organizacional	CO1	Liderança tem uma comunicação ativa com os stakeholders
	CO2	Liderança conhece, aplica e usa canais de comunicação
	CO3	Liderança se dedica a construção de relacionamentos
	CO4	Liderança tem colaboração em time
	CO5	Liderança demonstra gestão de conhecimento comum, ou seja, estimula troca de conhecimentos
Processo Tomada de Decisão	PTD1	Liderança demonstra habilidade de avaliação de riscos
	PTD2	Liderança demonstra habilidade de avaliação de incertezas no trabalho
	PTD3	Liderança demonstra boa capacidade de resposta com a equipe
	PTD4	Liderança demonstra capacidade de tomada de decisão estratégica no trabalho
	PTD5	Liderança tem razões para a tomada de decisão no trabalho
	PTD6	Liderança tem motivos para a tomada de decisão no trabalho
	PTD7	Liderança tem intenções claras na tomada de decisão no trabalho
	PTD8	Liderança tem comportamento de suporte a tomada de decisão no trabalho
Efetividade Organizacional	EO1	Liderança demonstra capacidade de organização no trabalho
	EO2	Liderança tem relacionamentos com outros da organização
	EO3	Liderança dá suporte para o relacionamento empregado-organização
	EO4	Liderança dá suporte para o alcance de objetivos
	EO5	Liderança demonstra capacidade de gestão de mudanças no trabalho

O primeiro passo de análise descritiva dos itens dos constructos é apresentado na Tabela 9. Cabe lembrar que a aplicação do questionário considerou uma escala de Likert que variaram de uma concordância de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e, com o objetivo de comparar os itens foi utilizado o intervalo bootstrap com 95% de confiança.

Dessa forma, intervalos estritamente menores que 3 indicam que os indivíduos tenderam a discordar do item, enquanto intervalos estritamente maiores que 3 indicam uma tendência a concordar com o item. Portanto, pode-se destacar que:

- No constructo habilidades houve uma tendência a concordar com todos os itens, sendo que o item HAB4 (“Liderança tem pensamento estratégico (visão abrangente e de longo prazo)” apresentou a maior concordância média;
- Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo comportamentos, sendo que o item COM3 (“Liderança demonstra uma abordagem orientada a realização das atividades da equipe”) teve a maior concordância média;
- Houve uma tendência a concordar com os itens do constructo processos, sendo que o item PRO2 (“Liderança demonstra eficácia coletiva, combinando habilidades da equipe”) apresentou maior concordância média que o item PRO1 (“Liderança tem uma gestão de emoções da equipe”);
- No constructo comunicação Interna os entrevistados tenderam a concordar com todos os itens, sendo que o item CI4 (“Liderança demonstra comunicação transparente com a equipe”) teve a maior concordância média;

- Nota-se no constructo comunicação organizacional que houve uma tendência de os indivíduos concordarem com todos os itens, sendo que o item CO4 (“Liderança tem colaboração em time”) teve a maior concordância média;
- Os entrevistados tenderam a concordar com todos os itens do constructo processo de tomada de decisão, sendo que a maior concordância média foi com o item PTD4 (“Liderança demonstra capacidade de tomada de decisão estratégica no trabalho”);
- No constructo efetividade organizacional houve uma tendência a concordar com todos os itens, sendo que o item EO4 (“Liderança dá suporte para o alcance de objetivos”) teve a maior concordância média.

Tabela 9: Descrição dos itens dos constructos

Constructo	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95%¹
Habilidades	HAB1	4,69	0,54	[4,62; 4,75]
	HAB2	4,70	0,58	[4,63; 4,77]
	HAB3	4,58	0,66	[4,49; 4,66]
	HAB4	4,73	0,51	[4,66; 4,79]
Comportamentos	COM1	4,41	0,64	[4,32; 4,48]
	COM2	4,60	0,74	[4,51; 4,69]
	COM3	4,61	0,63	[4,52; 4,67]
	COM4	4,42	0,68	[4,34; 4,5]
Processos	PRO1	4,13	0,87	[4,01; 4,24]
	PRO2	4,48	0,75	[4,38; 4,57]
Comunicação Interna	CI1	4,46	0,76	[4,36; 4,56]
	CI2	4,47	0,66	[4,39; 4,55]
	CI3	4,50	0,73	[4,40; 4,59]
	CI4	4,58	0,70	[4,49; 4,67]

Comunicação Organizacional	CO1	4,31	0,72	[4,22; 4,40]
	CO2	4,51	0,63	[4,44; 4,59]
	CO3	4,43	0,74	[4,34; 4,52]
	CO4	4,69	0,61	[4,61; 4,77]
	CO5	4,42	0,68	[4,34; 4,51]
Processo de Tomada de Decisão	PTD1	4,41	0,64	[4,33; 4,49]
	PTD2	4,32	0,64	[4,25; 4,4]
	PTD3	4,64	0,62	[4,56; 4,71]
	PTD4	4,69	0,56	[4,62; 4,75]
	PTD5	4,63	0,60	[4,56; 4,71]
	PTD6	4,47	0,62	[4,39; 4,55]
	PTD7	4,31	0,74	[4,22; 4,4]
	PTD8	4,48	0,73	[4,38; 4,57]
Efetividade Organizacional	EO1	4,59	0,62	[4,51; 4,67]
	EO2	4,44	0,63	[4,37; 4,52]
	EO3	4,41	0,73	[4,31; 4,49]
	EO4	4,68	0,64	[4,6; 4,75]
	EO5	4,56	0,68	[4,47; 4,65]

¹ Intervalo bootstrap.

6.2 Discussão de Resultados

Na análise do modelo de mensuração são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

Na análise da qualidade e validade dos constructos foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a

validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (Henseler, et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, et al., 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus, et al. (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, et. al, 2009).

Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker. (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay, et al.,1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Pelo critério das cargas fatoriais cruzadas, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (1958) que retorna à quantidade de dimensões do constructo.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados.

Os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração (V1) são mostrados na Tabela 10, cabendo destacar que:

- As cargas fatoriais de todos os itens foram acima de 0,50, não sendo necessária a exclusão de nenhum dos itens.
- Através dos intervalos de confiança (I.C. – 95%) conclui-se que todos os pesos foram significativos, evidenciando assim a importância de todos os itens para a formação dos indicadores que representarão os constructos.

Tabela 10 - Modelo de mensuração – V1

Constructo	Item	Peso	I.C. - 95%¹	C.F.²	Com.³
Habilidades	HAB1	0,32	[0,29; 0,37]	0,87	0,75
	HAB2	0,36	[0,32; 0,41]	0,87	0,75
	HAB3	0,31	[0,28; 0,36]	0,76	0,58
	HAB4	0,26	[0,21; 0,30]	0,68	0,47
Comportamentos	COM1	0,28	[0,25; 0,32]	0,73	0,53
	COM2	0,38	[0,34; 0,44]	0,85	0,73
	COM3	0,31	[0,26; 0,37]	0,78	0,61
	COM4	0,30	[0,26; 0,33]	0,78	0,60
Processos	PRO1	0,55	[0,51; 0,60]	0,87	0,76
	PRO2	0,59	[0,55; 0,65]	0,89	0,79
Comunicação Interna	CI1	0,29	[0,26; 0,32]	0,77	0,60
	CI2	0,31	[0,28; 0,34]	0,82	0,68
	CI3	0,31	[0,28; 0,33]	0,83	0,69
	CI4	0,32	[0,29; 0,36]	0,85	0,72
Comunicação Organizacional	CO1	0,23	[0,18; 0,28]	0,66	0,44
	CO2	0,25	[0,20; 0,29]	0,69	0,47
	CO3	0,30	[0,26; 0,36]	0,78	0,61
	CO4	0,34	[0,29; 0,41]	0,80	0,64
	CO5	0,25	[0,21; 0,30]	0,72	0,51
Processo de Tomada de Decisão	PTD1	0,15	[0,14; 0,17]	0,73	0,53
	PTD2	0,16	[0,14; 0,18]	0,72	0,52
	PTD3	0,19	[0,17; 0,22]	0,79	0,62
	PTD4	0,18	[0,17; 0,20]	0,85	0,72
	PTD5	0,17	[0,14; 0,20]	0,82	0,68
	PTD6	0,14	[0,13; 0,16]	0,75	0,56
	PTD7	0,14	[0,12; 0,16]	0,72	0,51
	PTD8	0,18	[0,15; 0,19]	0,71	0,50
Efetividade Organizacional	EO1	0,24	[0,20; 0,27]	0,78	0,60
	EO2	0,22	[0,20; 0,26]	0,71	0,50

EO3	0,25	[0,22; 0,27]	0,79	0,62
EO4	0,28	[0,26; 0,32]	0,86	0,73
EO5	0,26	[0,24; 0,29]	0,86	0,74

¹ Intervalo bootstrap; ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

Os resultados das análises da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos do modelo de mensuração (V1) são apresentados nas Tabelas 11 e 12. Logo, tem-se que:

- Todos os constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, visto que os índices de confiabilidade A.C. e C.C. foram maiores que 0,60.
- De acordo com o critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.
- Todos os constructos apresentaram AVEs superiores a 0,40, evidenciando assim a validação convergente dos mesmos.

Tabela 11 - Validação do modelo de mensuração – V1.

Constructos	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	V.M.C. ⁵
Habilidades	4	0,81	0,87	1	0,64	0,65
Comportamentos	4	0,79	0,87	1	0,62	0,59
Processos	2	0,71	0,87	1	0,78	0,59
Comunicação Interna	4	0,84	0,89	1	0,67	0,69
Comunicação Organizacional	5	0,78	0,85	1	0,53	0,69
Processo de Tomada de Decisão	8	0,90	0,92	1	0,58	0,69
Efetividade Organizacional	5	0,86	0,90	1	0,64	0,69

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída; ⁵ Variância Compartilha Máxima.

De acordo com o método das cargas fatoriais cruzadas o critério de validação discriminante foi alcançado, pois as cargas fatoriais dos itens foram superiores a suas respectivas cargas fatoriais cruzadas máximas.

Tabela 12 - Cargas fatoriais cruzadas – Modelo de mensuração V1.

Constructo	Item	C.F. ¹	Máx (C.F.C.) ²
Habilidades	HAB1	0,87	0,66
	HAB2	0,87	0,74
	HAB3	0,76	0,64
	HAB4	0,68	0,51
Comportamentos	COM1	0,73	0,60
	COM2	0,85	0,74
	COM3	0,78	0,58
	COM4	0,78	0,56
Processos	PRO1	0,87	0,64
	PRO2	0,89	0,70
Comunicação Interna	CI1	0,77	0,66
	CI2	0,82	0,68
	CI3	0,83	0,74
	CI4	0,85	0,71
Comunicação Organizacional	CO1	0,66	0,53
	CO2	0,69	0,55
	CO3	0,78	0,74
	CO4	0,80	0,74
	CO5	0,72	0,57
Processo de Tomada de Decisão	PTD1	0,73	0,60
	PTD2	0,72	0,59
	PTD3	0,79	0,73
	PTD4	0,85	0,71
	PTD5	0,82	0,65
	PTD6	0,75	0,56

	PTD7	0,72	0,56
	PTD8	0,71	0,67
	EO1	0,78	0,63
	EO2	0,71	0,59
Efetividade Organizacional	EO3	0,79	0,63
	EO4	0,86	0,74
	EO5	0,86	0,71

¹ Carga fatorial; ² Máximo da Carga Fatorial Cruzada.

O modelo estrutural SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial, e que permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo.

O modelo de mensuração e modelo de regressão utilizaram o método PLS (*Partial Least Square*) como uma abordagem alternativa baseada na covariância. A abordagem PLS, tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais.

A Tabela 13 mostra os resultados do modelo estrutural (V1) e conclui:

Em relação a Comunicação Interna:

- Houve uma influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,39$ [0,27; 0,50]) das habilidades sobre a comunicação interna, logo, quanto maiores as habilidades, maior será a comunicação interna;
- Houve uma influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,26$ [0,17; 0,36]) dos Comportamentos sobre a comunicação interna, ou seja, quanto maior o comportamento maior será a comunicação interna;

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,33$ [0,21; 0,44]) dos processos sobre a comunicação interna, portanto, quanto maiores os processos, maior será a comunicação interna;
- As habilidades, os comportamentos e os processos foram capazes de explicar 76,00% da variabilidade da comunicação interna, ou seja, houve uma capacidade explicativa substancial.

Em relação a Comunicação Organizacional:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,003$) e positiva ($\beta=0,17$ [0,01; 0,33]) das habilidades sobre a comunicação organizacional, ou seja, quanto maiores as habilidades, maior será a comunicação organizacional;
- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,45$ [0,33; 0,57]) dos comportamentos sobre a comunicação organizacional, portanto, quanto maiores os comportamentos, maior será a comunicação organizacional;
- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,30$ [0,17; 0,41]) dos processos sobre a comunicação organizacional, dessa forma, quanto maiores os processos, maior será a comunicação organizacional;
- As habilidades, os comportamentos e os processos foram capazes de explicar 68,10% da variabilidade da comunicação organizacional, sendo esta capacidade explicativa substancial.

Em relação ao Processo de Tomada de Decisão:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,42$ [0,25; 0,56]) da comunicação interna sobre o processo de tomada de decisão, dessa maneira, quanto maior a

comunicação Interna maior será o processo de tomada de decisão;

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,44$ [0,30; 0,60]) da comunicação organizacional sobre o processo de tomada de decisão, logo, quanto maior a comunicação organizacional maior será o processo de tomada de decisão;
- As comunicações interna e organizacional foram capazes de explicar 68,70% da variabilidade do Processo de Tomada de Decisão, logo, conclui-se que houve uma capacidade explicativa substancial.

Em relação a Efetividade Organizacional:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,011$) e positiva ($\beta=0,16$ [0,03; 0,28]) da comunicação Interna sobre a Efetividade Organizacional, dessa forma, quanto maior a Comunicação Interna maior será a Efetividade Organizacional;
- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,27$ [0,11; 0,42]) da Comunicação Organizacional sobre a efetividade organizacional, ou seja, quanto maior a comunicação organizacional maior será a efetividade organizacional;
- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,49$ [0,35; 0,63]) do processo de tomada de decisão sobre a efetividade organizacional, logo, quanto maior o processo de tomada de decisão maior será a Efetividade Organizacional;
- As comunicações interna e organizacional e o processo de tomada de decisão foram capazes de explicar 74,60% da variabilidade da efetividade organizacional, portanto, houve uma capacidade explicativa substancial.

Tabela 13 - Modelo estrutural – V1.

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β) ¹	I.C. - 95% ²	Valor-p	R ²
Comunicação Interna	Habilidades	0,39	0,05	[0,27; 0,50]	0,000	76,00%
	Comportamentos	0,26	0,05	[0,17; 0,36]	0,000	
	Processos	0,33	0,05	[0,21; 0,44]	0,000	
Comunicação Organizacional	Habilidades	0,17	0,06	[0,01; 0,33]	0,003	68,10%
	Comportamentos	0,45	0,06	[0,33; 0,57]	0,000	
	Processos	0,30	0,05	[0,17; 0,41]	0,000	
Processo de Tomada de Decisão	Comunicação Interna	0,42	0,06	[0,25; 0,56]	0,000	68,70%
	Comunicação Organizacional	0,44	0,06	[0,30; 0,60]	0,000	
Efetividade Organizacional	Comunicação Interna	0,16	0,06	[0,03; 0,28]	0,011	74,60%
	Comunicação Organizacional	0,27	0,06	[0,11; 0,42]	0,000	
	Processo de Tomada de Decisão	0,49	0,06	[0,35; 0,63]	0,000	

¹ Erro Padrão; ² Intervalo bootstrap; GoF = 66,58%.

A Figura 5 ilustra o modelo a partir destes resultados apresentados na tabela 13:

Figura 5 – Modelo Estrutural V1 -Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Desse modo, pode-se concluir que todas as hipóteses do modelo estrutural V1 foram confirmadas como apresentado na tabela 14.

Tabela 14 - Resultados das hipóteses do modelo estrutural – V1.

Hipóteses	Resultado
Existe um efeito positivo das Habilidades sobre a Comunicação Interna	Confirmada
Existe um efeito positivo dos Comportamentos sobre a Comunicação Interna	Confirmada
Existe um efeito positivo dos Processos sobre a Comunicação Interna	Confirmada
Existe um efeito positivo das Habilidades sobre a Comunicação Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo dos Comportamentos sobre a Comunicação Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo dos Processos sobre a Comunicação Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação Interna sobre o Processo de Tomada de Decisão	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação Organizacional sobre o Processo de Tomada de Decisão	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação Interna sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação Organizacional sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo do Processo de Tomada de Decisão sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada

Quando analisamos no modelo estrutural V1 as variáveis de caracterização da amostra, tais como sexo, faixa etária, tempo na organização, se tem equipe direta e o tipo de organização., pode-se destacar que:

Quanto ao indicador de Habilidades:

- Houve diferença significativa entre os sexos em relação ao indicador de habilidades (valor- $p=0,001$), sendo que os homens apresentaram escore médio significativamente maior que as mulheres;
- Os tipos de organização diferenciaram-se de forma significativa quanto ao escore de habilidades (valor- $p=0,000$), sendo que as empresas de saúde/serviço apresentaram escore médio significativamente menor que as escolas de samba;

- Houve uma correlação significativa e positiva entre o escore de habilidades e a idade ($r=0,19$, $\text{valor-}p=0,003$), logo, quanto maior a idade maior tenderá a ser o escore de habilidades;
- O escore de habilidades e o tempo de organização correlacionaram-se de forma significativa e positiva ($r=0,23$, $\text{valor-}p=0,000$), dessa forma, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore em habilidades.

Quanto ao indicador de Comportamentos:

- Os sexos diferenciaram-se significativamente quanto ao indicador de comportamentos ($\text{valor-}p=0,008$), sendo que os homens tiveram escore médio significativamente maior que as mulheres;
- Houve diferença significativa entre as organizações em relação ao escore de comportamentos ($\text{valor-}p=0,000$), sendo que os indivíduos das empresas de saúde/serviço apresentaram escore médio significativamente menor que os indivíduos das escolas de samba;
- Houve correlação significativa e positiva entre o escore de comportamentos e o tempo de organização ($r=0,40$, $\text{valor-}p=0,000$), ou seja, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de comportamentos.

Quanto ao indicador de Processos:

- Houve diferença significativa do escore de processos entre os tipos de organização ($\text{valor-}p=0,000$), sendo que os indivíduos das escolas de samba apresentaram escore médio significativamente maior que os indivíduos das empresas de saúde/serviço;

- Houve uma correlação significativa e positiva entre o escore de processos e a idade dos indivíduos ($r=0,18$, $\text{valor-}p=0,005$), dessa maneira, quanto maior a idade maior tenderá a ser o escore de processos.
- O tempo de organização e o escore de processos correlacionaram-se de forma significativa e positiva ($r=0,30$, $\text{valor-}p=0,000$), logo, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de processos.

Quanto ao indicador de Comunicação Interna:

- Os sexos foram significativamente diferentes em relação ao escore de comunicação interna ($\text{valor-}p=0,001$), sendo que as mulheres apresentaram escore médio significativamente menor que os homens;
- Houve diferença significativa do escore de comunicação Interna entre os tipos de organização ($\text{valor-}p=0,000$), sendo que os indivíduos das escolas de samba tiveram escore médio significativamente maior que os indivíduos de empresas de saúde/serviço;
- A idade correlacionou-se de forma significativa e positiva com o escore de comunicação Interna ($r=0,13$, $\text{valor-}p=0,042$), portanto, quanto maior for a idade maior tenderá a ser o escore de comunicação interna;
- Houve uma correlação significativa e positiva entre o tempo de organização e o escore de comunicação Interna ($r=0,26$, $\text{valor-}p=0,000$), logo, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de comunicação interna.

Quanto ao indicador de Comunicação Organizacional:

- Houve diferença significativa entre os sexos em relação ao escore de comunicação organizacional (valor- $p=0,008$), sendo que os homens apresentaram escore médio significativamente maior que as mulheres;
- Os tipos de organização foram significativamente diferentes quanto ao escore de comunicação organizacional (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos de empresas de saúde/serviço tiveram escore médio significativamente menor que aqueles de escolas de samba;
- Houve correlação significativa e positiva ($r=0,30$, valor- $p=0,000$) entre o escore de comunicação organizacional e o tempo de organização, dessa maneira, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore em comunicação organizacional.

Quanto ao indicador de Processo de Tomada de Decisão:

- O escore do processo de tomada de decisão diferenciou-se de forma significativa entre os sexos (valor- $p=0,004$), sendo que as mulheres tiveram escore médio significativamente menor que os homens;
- Houve diferença significativa entre os tipos de organização e o escore do processo de tomada de decisão (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das empresas de saúde/serviço apresentaram escore médio significativamente inferior aos indivíduos das escolas de samba;
- O escore de processo de tomada de decisão correlacionou-se de forma significativa com o tempo de organização ($r=0,24$, valor-

$p=0,000$), logo, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore do processo de tomada de decisão.

Quanto ao indicador de Efetividade Organizacional:

- Houve diferença significativa entre os sexos quanto ao indicador de efetividade organizacional (valor- $p=0,002$), sendo que os homens apresentaram escore médio significativamente maior que as mulheres;
- Os tipos de organização foram significativamente diferentes em relação ao escore de efetividades organizacional (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das empresas de saúde/serviços tiveram escore médio significativamente inferior aos indivíduos das escolas de samba;
- Houve correlação significativa e positiva entre a idade e o escore de efetividade organizacional ($r=0,16$, valor- $p=0,012$), ou seja, quanto maior a idade maior tenderá a ser o escore de efetividade organizacional;
- O tempo de organização correlacionou-se de forma significativa com o escore de efetividade organizacional ($r=0,23$, valor- $p=0,000$), dessa forma, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de Efetividade Organizacional.

6.3 Análise Multigrupo para o modelo estrutural V.1

A análise multigrupos permite comparar aspectos diversos das populações presentes na amostra, e por sua representatividade relativa, definiu-se como comparação imediata as empresas do setor saúde e serviços face as entidades civis representadas pelas escolas de samba. A Tabela 15, resume a análise e onde se pode destacar:

- No modelo de mensuração das empresas de saúde e serviço todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50 e todos os pesos foram significativos;
- No modelo de mensuração para as escolas de samba muitos itens apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50 e a maioria dos pesos não foram significativos;
- Os itens HAB4, CO5 e PTD2 apresentaram pesos significativamente diferentes nos modelos das empresas de saúde/serviço e das escolas de samba (valor- $p < 0,05$), evidenciando que a percepção dos constructos habilidades, comunicação organizacional e processo de tomada de decisão foi diferente entre os indivíduos das empresas de saúde/serviço e das escolas de samba.

Tabela 15 - Modelo de mensuração V1 multigrupos
Empresas Saúde/Serviço e Escola de Samba.

Constructo	Item	Empresa Saúde/Serviço			Escola de Samba			Valor-p
		Peso	I.C. - 95% ¹	C.F. ²	Peso	I.C. - 95% ¹	C.F. ²	
Habilidades	HAB1	0,31	[0,29; 0,35]	0,91	0,54	[-0,19; 0,74]	0,70	0,320
	HAB2	0,33	[0,30; 0,37]	0,88	0,40	[-0,51; 0,69]	0,47	0,842
	HAB3	0,27	[0,25; 0,31]	0,78	0,53	[-0,69; 0,84]	0,61	0,521
	HAB4	0,27	[0,24; 0,32]	0,78	-0,31	[-0,56; 0,46]	-0,35	0,021
Comportamentos	COM1	0,30	[0,26; 0,35]	0,76	0,27	[-0,26; 0,85]	0,47	0,904
	COM2	0,37	[0,32; 0,44]	0,84	0,15	[-0,63; 0,54]	0,51	0,479
	COM3	0,30	[0,24; 0,37]	0,73	0,21	[-0,55; 0,48]	0,64	0,735
	COM4	0,30	[0,25; 0,35]	0,80	0,73	[0,00; 0,95]	0,90	0,070
Processos	PRO1	0,53	[0,48; 0,57]	0,89	0,16	[-0,79; 0,98]	0,21	0,448
	PRO2	0,58	[0,54; 0,66]	0,91	0,98	[-0,83; 1,00]	0,99	0,474
Comunicação Interna	CI1	0,27	[0,23; 0,30]	0,78	0,34	[-0,34; 0,68]	0,44	0,760
	CI2	0,31	[0,29; 0,35]	0,87	0,25	[-0,29; 0,58]	0,54	0,780

	CI3	0,32	[0,29; 0,36]	0,88	0,20	[-0,53; 0,70]	0,43	0,697
	CI4	0,29	[0,26; 0,32]	0,85	0,73	[-0,46; 0,87]	0,86	0,181
Comunicação Organizacional	CO1	0,27	[0,23; 0,33]	0,84	0,46	[-0,11; 0,64]	0,44	0,323
	CO2	0,22	[0,17; 0,25]	0,75	0,02	[-0,36; 0,49]	-0,01	0,366
	CO3	0,27	[0,23; 0,33]	0,81	-0,32	[-0,71; 0,58]	-0,21	0,071
	CO4	0,27	[0,24; 0,32]	0,80	0,49	[-0,02; 0,72]	0,57	0,235
	CO5	0,23	[0,20; 0,27]	0,76	0,58	[-0,01; 0,71]	0,78	0,041
Processo de Tomada de Decisão	PTD1	0,15	[0,13; 0,16]	0,83	0,41	[0,02; 0,58]	0,64	0,072
	PTD2	0,15	[0,12; 0,16]	0,77	0,40	[0,13; 0,53]	0,70	0,020
	PTD3	0,16	[0,14; 0,18]	0,78	0,30	[-0,04; 0,44]	0,44	0,263
	PTD4	0,16	[0,15; 0,18]	0,89	0,07	[-0,22; 0,46]	0,05	0,611
	PTD5	0,15	[0,13; 0,18]	0,85	0,00	[-0,33; 0,28]	0,08	0,286
	PTD6	0,13	[0,12; 0,15]	0,81	0,06	[-0,23; 0,30]	0,12	0,602
	PTD7	0,15	[0,13; 0,17]	0,81	0,15	[-0,18; 0,51]	0,34	0,990
	PTD8	0,17	[0,16; 0,19]	0,83	0,45	[-0,13; 0,61]	0,59	0,149
Efetividade Organizacional	EO1	0,24	[0,21; 0,28]	0,83	0,35	[-0,17; 0,60]	0,58	0,544
	EO2	0,23	[0,20; 0,27]	0,77	0,43	[-0,01; 0,82]	0,65	0,255
	EO3	0,24	[0,21; 0,26]	0,83	0,10	[-0,28; 0,49]	0,26	0,464
	EO4	0,25	[0,23; 0,28]	0,85	0,23	[-0,12; 0,47]	0,61	0,910
	EO5	0,25	[0,23; 0,28]	0,87	0,45	[0,06; 0,60]	0,77	0,131

¹ Intervalo bootstrap; ² Carga Fatorial.

Nas Tabelas 16 e 17 são mostradas as análises da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos dos modelos de mensuração dos grupos de empresas de saúde/serviço e das escolas de samba. Logo, tem-se que:

- Os constructos do modelo de mensuração do grupo de empresas de saúde/serviço atingiram os níveis exigidos de confiabilidade (A.C. e C.C. maiores que 0,60), foram todos unidimensionais de acordo com o critério de Kaiser, atingiram validação convergente

(AVEs maiores que 0,40) e atingiram validação discriminante de acordo com o critério das cargas fatoriais cruzadas (as cargas fatoriais dos itens foram maiores que suas respectivas cargas fatoriais cruzadas máximas);

- No modelo de mensuração das escolas de samba os constructos habilidades e comunicação organizacional não atingiram os níveis exigidos de confiabilidade nos constructos habilidades e comunicação organizacional;
- Os constructos habilidades, comunicação interna, comunicação organizacional, processo de tomada de decisão e efetividade organizacional não alcançaram o critério da validação convergente (AVEs inferiores a 0,40).
- Tem-se também que todos os constructos, com exceção de processo de tomada de decisão, atingiram validação discriminante e o constructo processo de tomada de decisão não atingiu validação discriminante pelas cargas fatoriais cruzadas.

Tabela 16 - Validação dos modelos de mensuração V1 - multigrupos
Empresa Saúde/Serviço e Escola de Samba.

Constructos	Empresa Saúde/Serviço					Escola de Samba				
	A.C. 1	C.C. 2	Dim. 3	AVE 4	V.M.C 5	A.C. 1	C.C. 2	Dim. 3	AVE 4	V.M.C 5
Habilidades	0,86	0,90	1	0,70	0,71	0,15	0,48	2	0,30	0,16
Comportamentos	0,79	0,87	1	0,62	0,67	0,64	0,79	1	0,43	0,17
Processos	0,77	0,90	1	0,81	0,69	0,10	0,69	1	0,51	0,07
Comunicação Interna	0,87	0,91	1	0,72	0,76	0,45	0,71	2	0,35	0,11
Comunicação Organizacional	0,85	0,90	1	0,63	0,76	0,18	0,43	2	0,23	0,17
Processo de Tomada de Decisão	0,93	0,94	1	0,67	0,71	0,48	0,62	4	0,20	0,30
Efetividade Organizacional	0,89	0,92	1	0,69	0,71	0,54	0,73	1	0,36	0,30

Tabela 17 - Cargas fatoriais cruzadas – Modelo de mensuração V1 - multigrupos - Empresa Saúde/Serviço e Escola de Samba.

Constructo	Item	Empresa Saúde/Serviço		Escola de Samba	
		C.F. ¹	Máx (C.F.C.) ²	C.F. ¹	Máx (C.F.C.) ²
Habilidades	HAB1	0,91	0,75	0,70	0,26
	HAB2	0,88	0,79	0,47	0,24
	HAB3	0,78	0,65	0,61	0,06
	HAB4	0,78	0,65	-0,35	0,16
Comportamentos	COM1	0,76	0,65	0,47	0,42
	COM2	0,84	0,78	0,51	0,24
	COM3	0,73	0,61	0,64	0,25
	COM4	0,80	0,62	0,90	0,38
Processos	PRO1	0,89	0,69	0,21	0,10
	PRO2	0,91	0,80	0,99	0,28
Comunicação Interna	CI1	0,78	0,67	0,44	0,35
	CI2	0,87	0,78	0,54	0,26
	CI3	0,88	0,79	0,43	0,19
	CI4	0,85	0,73	0,86	0,39
Comunicação Organizacional	CO1	0,84	0,74	0,44	0,35
	CO2	0,75	0,62	-0,01	0,18
	CO3	0,81	0,77	-0,21	0,25
	CO4	0,80	0,73	0,57	0,57
	CO5	0,76	0,65	0,78	0,32
Processo de Tomada de Decisão	PTD1	0,83	0,70	0,64	0,38
	PTD2	0,77	0,67	0,70	0,46
	PTD3	0,78	0,77	0,44	0,31
	PTD4	0,89	0,74	0,05	0,17
	PTD5	0,85	0,70	0,08	0,09
	PTD6	0,81	0,60	0,12	0,25
	PTD7	0,81	0,70	0,34	0,22
	PTD8	0,83	0,79	0,59	0,34

Efetividade Organizacional	EO1	0,83	0,74	0,58	0,32
	EO2	0,77	0,67	0,65	0,40
	EO3	0,83	0,70	0,26	0,13
	EO4	0,85	0,73	0,61	0,32
	EO5	0,87	0,74	0,77	0,40

¹ Carga fatorial; ² Máximo da Carga Fatorial Cruzada.

A Tabela 18 mostra os resultados dos modelos estruturais (V1) para os grupos de empresas de saúde/serviço e para as escolas de samba e a Figura 6 ilustra estes resultados. Dessa maneira, conclui-se que:

- Houve diferença significativa da influência dos processos sobre a comunicação interna entre os modelos das empresas de saúde/serviço e das escolas de samba (valor-p=0,032), sendo que a influência dos processos sobre a comunicação interna foi maior nas empresas de saúde/serviço ($\beta=0,38$) que nas escolas de samba ($\beta=0,16$);
- A influência das habilidades sobre a comunicação organizacional foi significativamente diferente entre os grupos (valor-p=0,000), sendo que no grupo das empresas de saúde/serviços esta influência foi positiva ($\beta=0,22$), enquanto no grupo das escolas de samba a influência foi negativa ($\beta=-0,32$). Porém, como houveram pesos significativamente diferentes entre os grupos nos dois constructos, a diferença significativa entre os coeficientes estruturais pode ser artificialmente causada pelas diferenças significativas entre os pesos;
- A influência da comunicação interna sobre o processo de tomada de decisão diferenciou-se de forma significativa entre os grupos (valor-p=0,039), sendo que a influência da comunicação interna sobre o processo de tomada de decisão foi maior no grupo de empresas de saúde/serviço ($\beta=0,50$) que no grupo das escolas

de samba ($\beta=0,25$). Entretanto, como houve um peso significativamente diferente entre os grupos no constructo Processos de Tomada de Decisão, a diferença significativa entre os coeficientes estruturais pode ter sido artificialmente causada pela diferença significativa entre os pesos.

Tabela 18 - Modelo estrutural V1 multigrupos
Empresa Saúde/Serviço e Escola de Samba.

Endógenas	Exógenas	Empresa Saúde/Serviço			Escola de Samba			Valor-p
		β	E.P.(β)	Valor-p	β	E.P.(β)	Valor-p	
Comunicação Interna	Habilidades	0,38	0,07	0,000	0,36	0,08	0,000	0,878
	Comportamentos	0,22	0,07	0,002	0,32	0,08	0,000	0,392
	Processos	0,38	0,06	0,000	0,16	0,08	0,054	0,032
Comunicação Organizacional	Habilidades	0,22	0,09	0,016	-0,32	0,08	0,000	0,000
	Comportamentos	0,36	0,09	0,000	0,38	0,08	0,000	0,829
	Processos	0,33	0,08	0,000	0,26	0,08	0,001	0,524
Processo de Tomada de Decisão	Comunicação Interna	0,50	0,09	0,000	0,25	0,08	0,004	0,039
	Comunicação Organizacional	0,39	0,09	0,000	0,35	0,08	0,000	0,720
Efetividade Organizacional	Comunicação Interna	0,15	0,09	0,107	0,02	0,08	0,771	0,301
	Comunicação Organizacional	0,38	0,09	0,000	0,14	0,08	0,093	0,061
	Processo de Tomada de Decisão	0,40	0,08	0,000	0,48	0,09	0,000	0,496

¹ Erro Padrão; ² Intervalo bootstrap; GoF Empresa Saúde/Serviço = 71,98%; GoF Escola de Samba = 29,26%.

Figura 6 -Modelo estrutural (V1) multigrupos
Empresa Saúde/Serviço e Escola de Samba.

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4 Análise modelo estrutural V.2

Ao analisar-se os intervalos de confiança (I.C. – 95%) pode-se concluir que todos os pesos foram significativos no modelo estrutural V.2, evidenciando a importância de todos os itens para a formação dos indicadores que representarão os constructos.

Tabela 19 - Modelo de mensuração – V2.

Constructo	Item	Peso	I.C. - 95% ¹	C.F. ²	Com. ³
Liderança	HAB1	0,14	[0,12; 0,16]	0,77	0,59
	HAB2	0,16	[0,14; 0,18]	0,82	0,68
	HAB3	0,14	[0,12; 0,16]	0,72	0,52
	HAB4	0,11	[0,09; 0,14]	0,61	0,38
	COM1	0,12	[0,10; 0,14]	0,63	0,40
	COM2	0,16	[0,14; 0,18]	0,84	0,71
	COM3	0,13	[0,11; 0,15]	0,67	0,45
	COM4	0,13	[0,10; 0,15]	0,68	0,46
	PRO1	0,14	[0,12; 0,17]	0,71	0,50
	PRO2	0,15	[0,14; 0,18]	0,76	0,58
Comunicação	CI1	0,15	[0,13; 0,18]	0,74	0,55
	CI2	0,16	[0,14; 0,19]	0,78	0,60
	CI3	0,16	[0,15; 0,18]	0,82	0,67
	CI4	0,17	[0,15; 0,20]	0,80	0,64
	CO1	0,12	[0,10; 0,14]	0,61	0,37
	CO2	0,13	[0,10; 0,15]	0,64	0,40
	CO3	0,15	[0,13; 0,17]	0,79	0,62
	CO4	0,17	[0,15; 0,20]	0,80	0,64
	CO5	0,13	[0,11; 0,16]	0,63	0,39

Processo de Tomada de Decisão	PTD1	0,15	[0,14; 0,17]	0,73	0,53
	PTD2	0,16	[0,14; 0,17]	0,72	0,52
	PTD3	0,19	[0,17; 0,21]	0,79	0,62
	PTD4	0,18	[0,17; 0,20]	0,85	0,72
	PTD5	0,17	[0,14; 0,20]	0,82	0,68
	PTD6	0,14	[0,12; 0,16]	0,75	0,56
	PTD7	0,14	[0,12; 0,16]	0,72	0,51
	PTD8	0,17	[0,15; 0,19]	0,71	0,50
Efetividade Organizacional	EO1	0,24	[0,21; 0,27]	0,78	0,60
	EO2	0,22	[0,20; 0,26]	0,71	0,50
	EO3	0,24	[0,22; 0,27]	0,79	0,62
	EO4	0,28	[0,25; 0,32]	0,86	0,73
	EO5	0,26	[0,24; 0,29]	0,86	0,74

¹ Intervalo bootstrap; ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

As Tabelas 20 e 21 apresentam as análises da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos constructos do modelo de mensuração. Portanto, pode-se ressaltar que:

- Os índices de confiabilidade A.C. e C.C. foram superiores a 0,60 em todos os constructos, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos;
- Pelo critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.

- Houve validação convergente em todos os constructos, visto que as AVEs foram superiores a 0,40;
- De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981) não houve validação discriminante para nenhum dos constructos, pois as variâncias compartilhadas máximas foram superiores as respectivas AVEs.
- Pelo método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay et al., 1995) o critério de validação discriminante foi alcançado, uma vez que as cargas fatoriais dos itens foram maiores que suas respectivas cargas fatoriais cruzadas máximas.

Tabela 20 - Validação do modelo de mensuração – V2.

Constructos	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	V.M.C. ⁵
Liderança	10	0,90	0,92	1	0,53	0,77
Comunicação	9	0,89	0,91	1	0,54	0,77
Processo de Tomada de Decisão	8	0,90	0,92	1	0,58	0,69
Efetividade Organizacional	5	0,86	0,90	1	0,64	0,69

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída; ⁵ Variância Compartilha Máxima.

Os resultados do modelo estrutural V2 são indicam que:

Em relação a Comunicação:

- Houve uma influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,88$ [0,84; 0,92]) da liderança sobre a comunicação, ou seja, quanto maior a liderança maior será a comunicação;
- A liderança foi capaz de explicar 77,40% da variabilidade da comunicação, sendo esta capacidade explicativa substancial.

Em relação ao Processo de Tomada de Decisão:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,83$ [0,78; 0,88]) da comunicação sobre o processo de tomada de decisão, logo, quanto maior a comunicação maior será o processo de tomada de decisão;
- A comunicação foi capaz de explicar 68,80% da variabilidade do processo de tomada de decisão, ou seja, houve uma capacidade explicativa substancial.

Em relação a Efetividade Organizacional:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,41$ [0,26; 0,58]) da comunicação sobre a efetividade organizacional, portanto, quanto maior a comunicação maior será a efetividade organizacional;
- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,49$ [0,35; 0,62]) do processo de tomada de decisão sobre a efetividade organizacional, ou seja, quanto maior o processo de tomada de decisão maior será a efetividade organizacional;
- A comunicação e o processo de tomada de decisão foram capazes de explicar 74,50% da variabilidade da efetividade organizacional, portanto, conclui-se que houve uma capacidade explicativa substancial.

Vale destacar também que o modelo apresentou um GoF de 64,29% e, além disso, os intervalos de confiança bootstrap estavam de acordo com os resultados encontrados via valor- p , evidenciando assim maior validade dos resultados apresentados.

Tabela 21 - Cargas fatoriais cruzadas – Modelo de mensuração V2.

Constructo	Item	C.F.¹	Máx (C.F.C.)²
Liderança	HAB1	0,77	0,64
	HAB2	0,82	0,72
	HAB3	0,72	0,63
	HAB4	0,61	0,52
	COM1	0,63	0,55
	COM2	0,84	0,74
	COM3	0,67	0,60
	COM4	0,68	0,58
	PRO1	0,71	0,65
	PRO2	0,76	0,70
Comunicação	CI1	0,74	0,71
	CI2	0,78	0,71
	CI3	0,82	0,71
	CI4	0,80	0,72
	CO1	0,61	0,53
	CO2	0,64	0,55
	CO3	0,79	0,70
	CO4	0,80	0,72
	CO5	0,63	0,57
Processo de Tomada de Decisão	PTD1	0,73	0,60
	PTD2	0,72	0,60
	PTD3	0,79	0,75
	PTD4	0,85	0,71
	PTD5	0,82	0,65
	PTD6	0,75	0,55
	PTD7	0,72	0,56
	PTD8	0,71	0,68

Efetividade Organizacional	EO1	0,78	0,63
	EO2	0,71	0,59
	EO3	0,79	0,65
	EO4	0,86	0,74
	EO5	0,86	0,71

¹ Carga fatorial; ² Máximo da Carga Fatorial Cruzada.

A Figura 7 ilustra a correlação entre os constructos no modelo V.2 demonstrando seu bom desempenho enquanto correlação entre os indicadores.

Figura 7 - Modelo estrutural – V2.

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 22 apresenta a confirmação das hipóteses do modelo estrutural V.2

Tabela 22 - Verificação das hipóteses modelo estrutural V.2

Hipóteses	Resultado
Existe um efeito positivo da Liderança sobre a Comunicação	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação sobre o Processo de Tomada de Decisão	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo do Processo de Tomada de Decisão sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada

A comparação dos escores do modelo estrutural V2 em relação as variáveis de caracterização dos indivíduos identificou os seguintes aspectos:

Quanto ao indicador de Liderança:

- O escore de liderança diferenciou-se de forma significativa entre os sexos (valor- $p=0,006$), sendo que as mulheres tiveram escore médio significativamente menor que os homens;
- Houve diferença significativa do tipo de organização quanto ao escore de liderança (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das empresas de saúde/serviço apresentaram escore médio significativamente menor que os indivíduos das escolas de samba;
- A idade correlacionou-se significativamente e positivamente com o escore de liderança ($r=0,14$, valor- $p=0,025$), ou seja, quanto maior a idade maior tenderá a ser o escore de liderança;
- Houve correlação significativa e positiva entre o tempo de organização e o escore de liderança ($r=0,35$, valor- $p=0,000$), portanto, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de Liderança.

Quanto ao indicador de Comunicação:

- Houve diferença significativa entre os sexos quanto ao escore de comunicação (valor- $p=0,002$), sendo que os homens tiveram escore médio significativamente maior que as mulheres;
- Os tipos de organização foram significativamente diferentes quanto a comunicação (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das escolas e samba tiveram escore médio significativamente superior aos indivíduos das empresas de saúde/serviço;

- O tempo de organização e o escore de comunicação correlacionaram-se de forma significativa e positiva ($r=0,29$, $\text{valor-}p=0,000$), dessa forma, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de comunicação.

Quanto ao indicador de Processo de Tomada de Decisão:

- Os sexos diferenciaram-se de forma significativa em relação ao processo de tomada de decisão ($\text{valor-}p=0,005$), sendo que as mulheres tiveram escore médio significativamente menor que os homens;
- Houve diferença significativa entre os tipos de organização quanto ao processo de tomada de decisão ($\text{valor-}p=0,000$), sendo que os indivíduos das empresas de saúde/serviço apresentaram escore médio significativamente menor que os indivíduos das escolas de samba;
- A idade correlacionou-se de forma significativa e positiva com o escore de processo de tomada de decisão ($r=0,14$, $\text{valor-}p=0,033$), dessa maneira, quanto maior a idade maior será o escore de processo de tomada de decisão;
- Houve uma correlação significativa e positiva entre o escore do processo de tomada de decisão e o tempo de organização ($r=0,24$, $\text{valor-}p=0,000$), logo, quanto maior for o tempo de organização maior tenderá a ser o escore do processo de tomada de decisão.

Quanto ao indicador de Efetividade Organizacional:

- Os sexos foram significativamente diferentes quanto a efetividade organizacional ($\text{valor-}p=0,002$), sendo que os homens tiveram escore médio significativamente maior que as mulheres;

- A efetividade organizacional diferenciou-se significativamente entre os tipos de organização (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das escolas de samba tiveram escore médio significativamente maior que os indivíduos das empresas de saúde/serviço;
- A idade correlacionou-se significativamente e positivamente com o escore de efetividade organizacional ($r=0,16$, valor- $p=0,013$), ou seja, quanto maior for a idade maior tenderá a ser o escore de efetividade organizacional;
- Houve correlação significativa e positiva entre o tempo de organização e o escore de efetividade organizacional ($r=0,23$, valor- $p=0,000$), dessa maneira, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de efetividade organizacional.

6.5 Análise do modelo estrutural V.3

A análise do modelo estrutural V.3, considerada nas próximas tabelas revela que:

Em relação a Comunicação:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,88$ [0,84; 0,91]) da liderança sobre a comunicação, dessa forma, quanto maior a liderança maior será a comunicação;
- A liderança foi capaz de explicar 77,40% da variabilidade da comunicação, sendo esta capacidade explicativa substancial.

Em relação ao Processo de Tomada de Decisão:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,33$ [0,19; 0,48]) da liderança sobre o processo de tomada

de decisão, ou seja, quanto maior a liderança maior será o processo de tomada de decisão;

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,54$ [0,38; 0,68]) da comunicação sobre o processo de tomada de decisão, dessa maneira, quanto maior a comunicação maior será o processo de tomada de decisão;
- A liderança e a comunicação foram capazes de explicar 71,20% da variabilidade do processo de tomada de decisão, ou seja, houve uma capacidade explicativa substancial.

Em relação a Efetividade Organizacional:

- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,011$) e positiva ($\beta=0,18$ [0,00; 0,41]) da liderança sobre a efetividade organizacional, portanto, quanto maior a Liderança maior será a efetividade organizacional;
- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,30$ [0,08; 0,46]) da comunicação sobre a efetividade organizacional, ou seja, quanto maior a comunicação maior será a efetividade organizacional;
- Houve uma influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,44$ [0,27; 0,60]) do processo de tomada de decisão sobre a efetividade organizacional, logo, quanto maior o processo de tomada de decisão maior será a efetividade organizacional;
- A liderança, a comunicação e o processo de tomada de decisão foram capazes de explicar 75,10% da variabilidade da efetividade organizacional, dessa forma, houve uma capacidade explicativa substancial.

Tabela 23 - Modelo estrutural – V3.

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β)	I.C. - 95%	Valor-p	R ²
Comunicação	Liderança	0,88	0,03	[0,84; 0,91]	0,000	77,40 %
Processo de Tomada de Decisão	Liderança	0,33	0,07	[0,19; 0,48]	0,000	71,20 %
	Comunicação	0,54	0,07	[0,38; 0,68]	0,000	
Efetividade Organizacional	Liderança	0,18	0,07	[0,00; 0,41]	0,011	75,10 %
	Comunicação	0,30	0,07	[0,08; 0,46]	0,000	
	Processo de Tomada de Decisão	0,44	0,06	[0,27; 0,60]	0,000	

¹ Erro Padrão ² Intervalo bootstrap; GoF = 64,72%.

A Figura 8 a seguir, apresenta o modelo estrutural V.3 e suas correlações entre constructos.

Figura 8 – Modelo Estrutural V.3 - Resultados.

A comparação dos escores do modelo estrutural (V3) em relação as variáveis de caracterização da amostra também revelaram aspectos relevantes e conclui-se que:

Quanto ao indicador de Liderança:

- O indicador de liderança foi significativamente diferente entre os sexos (valor- $p=0,005$), sendo que as mulheres tiveram escore médio significativamente menor que os homens;
- Os tipos de organização diferenciaram-se significativamente quanto ao escore de liderança (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das escolas de samba apresentaram escore médio significativamente maior que os indivíduos das empresas de serviços;
- Houve correlação significativa e positiva entre a idade e o escore de Liderança ($r=0,14$, valor- $p=0,024$), logo, quanto maior a idade maior tenderá a ser o escore de liderança;
- O tempo na organização correlacionou-se de forma positiva e significativa com o escore de liderança ($r=0,35$, valor- $p=0,000$), dessa forma, quanto maior o tempo de organização maior tenderá a ser o escore de liderança.

Quanto ao indicador de Comunicação:

- Houve diferença significativa entre os sexos em relação ao escore de comunicação (valor- $p=0,002$), sendo que os homens apresentaram escore médio significativamente maior que as mulheres;
- O indicador de comunicação diferenciou-se de forma significativa entre os tipos de organização (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das empresas de saúde/serviço tiveram escore médio significativamente menor que os indivíduos das escolas de samba;

- Houve uma correlação significativa e positiva entre o tempo na organização e o escore de comunicação ($r=0,29$, $\text{valor-}p=0,000$), dessa maneira, quanto maior o tempo na organização maior tenderá a ser o escore de comunicação.

Quanto ao indicador de Processo de Tomada de Decisão:

- Os sexos diferenciaram-se de forma significativa em relação ao escore de processo de tomada de decisão ($\text{valor-}p=0,005$), sendo que os homens tiveram escore médio significativamente maior que as mulheres;
- Houve diferença significativa entre os tipos de organização em relação ao escore do processo de tomada de decisão ($\text{valor-}p=0,000$), sendo que os indivíduos das escolas de samba tiveram escore médio significativamente superior aos indivíduos das empresas de saúde/serviço;
- O escore do processo de tomada de decisão correlacionou-se significativamente e positivamente com a idade ($r=0,13$, $\text{valor-}p=0,035$), portanto, quanto maior a idade maior tenderá a ser o escore do processo de tomada de decisão;
- O escore do processo de tomada de decisão se correlacionou de forma significativa e positiva com o tempo na organização ($r=0,24$, $\text{valor-}p=0,000$), ou seja, quanto maior o tempo na organização maior tenderá a ser o escore do processo de tomada de decisão.

Quanto ao indicador de Efetividade Organizacional:

- O escore de efetividade organizacional foi significativamente diferente entre os sexos (valor- $p=0,002$), sendo que as mulheres apresentaram escore médio significativamente inferior aos homens;
- Os tipos de organização foram significativamente diferentes em relação a efetividade organizacional (valor- $p=0,000$), sendo que os indivíduos das empresas de saúde/serviço tiveram escore médio significativamente menor que os indivíduos das escolas de samba;
- Houve correlação positiva e significativa entre a idade e o escore de efetividade organizacional ($r=0,16$, valor- $p=0,011$), dessa maneira, quanto maior for a idade maior tenderá a ser o escore de efetividade organizacional;
- O tempo na organização se correlacionou significativamente e positivamente com o escore de efetividade organizacional ($r=0,23$, valor- $p=0,000$), portanto, quando maior o tempo na organização maior tenderá a ser o escore de efetividade organizacional.

A tabela 24 apresenta a confirmação de hipóteses para o modelo estrutural V.3

Tabela 24 – Verificação das hipóteses do modelo estrutural – V3.

Hipóteses	Resultado
Existe um efeito positivo da Liderança sobre a Comunicação	Confirmada
Existe um efeito positivo da Liderança sobre o Processo de Tomada de Decisão	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação sobre o Processo de Tomada de Decisão	Confirmada
Existe um efeito positivo da Liderança sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo da Comunicação sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada
Existe um efeito positivo do Processo de Tomada de Decisão sobre a Efetividade Organizacional	Confirmada

7. CONCLUSÕES

A presente pesquisa indica que a hipótese I é confirmada ao oferecer escopo teórico e conceitual que sustentam a proposição de um modelo de comunicação da liderança para a tomada de decisão aplicável a alguns tipos de organizações no Brasil

Do mesmo modo, a hipótese II é confirmada no momento em que as análises estatísticas exploratória e confirmatória validam as variáveis discriminantes, os constructos e a própria estrutura do modelo proposto de comunicação da liderança para a tomada de decisão em alguns tipos de organizações no Brasil.

Do ponto de vista dos pressupostos da pesquisa inicialmente formulados constata-se que há validação para os vários aspectos indicados.

No âmbito do pressuposto da pesquisa 1 constata-se que a liderança, em termos de suas habilidades, comportamentos e processos está associada positivamente a comunicação para a tomada de decisão.

Para o pressuposto da pesquisa 2 verifica-se que a comunicação da liderança junto as equipes, sob a forma de relacionamento, a estratégia de comunicação ou no domínio de processos e canais de comunicação, está associada positivamente a tomada de decisão.

Para o pressuposto da pesquisa 3, também se constata que a comunicação da liderança está associada positivamente a tomada de decisão em diferentes organizações, a despeito de sua diversidade em termos de propósitos organizacionais, estrutura, políticas, processos e práticas.

O modelo proposto oferece uma primeira interpretação e responde à questão da pesquisa 1 de como a comunicação da liderança interfere e influencia na tomada de decisão e na efetividade de alguns tipos de organizações para os setores analisados de saúde, serviços e entidades civis.

O modelo, ainda em caráter exploratório, vai além ao responder as questões da pesquisa 2 e 3, quando aponta as variáveis discriminantes mais relevantes ou que tem maior peso nesse processo de comunicação da liderança para a tomada de decisão, considerando diversas organizações com suas particularidades nos grupos observados de empresas privadas, multinacionais e nacionais, no setor saúde e serviços, além de entidades civis representadas pelas escolas de samba.

A análise de multigrupos para os modelos estruturais V1, V2 e V3 apontam maior alinhamento, confiabilidade e aderência dos modelos as empresas privadas, multinacionais e nacionais, de saúde e serviços. Houve menor aderência, confiabilidade e alinhamento dos modelos as escolas de samba. Hipóteses para a confirmação dessa diferença devem levar em consideração a eventual ampliação da amostra das escolas de samba, bem como a necessidade de tornar mais claro os conceitos apreciados nas questões apresentadas.

Quanto aos critérios de caracterização observaram-se significativas diferenças entre gêneros (homens e mulheres), tipos de organizações (empresas privadas e escolas de samba) e tempo de organização. Para todos os casos vale insistir no aprofundamento da análise e eventuais ampliações de amostras.

Como consideração inicial pode-se supor que as mulheres detêm uma expectativa maior quanto ao exercício da comunicação da liderança ou sejam mais críticas com relação ao desempenho da comunicação da liderança no processo de tomada de decisão.

Os tipos de organizações podem embutir percepções e expectativas diferentes entre os colaboradores e integrantes de equipes. No caso de colaboradores oriundos de empresas privadas, onde existem processos de capacitação, políticas e práticas em comunicação melhor estabelecidas, pode haver maior expectativa ou exigência sobre o exercício de comunicação da liderança. No caso das escolas de samba haveria menor demanda pela menor

exposição a práticas mais estruturadas de comunicação, ou onde práticas informais ganham maior peso e significado.

O tempo de organização pode representar um vetor do tempo de exposição e experiência de líderes e liderados quanto aos processos comunicacionais, fazendo com que aqueles que tiveram oportunidade e contato com diferentes vivências de comunicação da liderança, tendam a serem mais críticos ou tenham maiores expectativas.

Essa análise exploratória abre possibilidades de ampliação de estudos qualitativos e quantitativos para entender, analisar, modelar e medir como a comunicação da liderança para a tomada de decisão em diferentes organizações se comporta, segundo o contexto do setor ou indústria, as circunstâncias organizacionais (história, estrutura, cultura), as políticas, processos e práticas comunicacionais.

Esse modelo pode vir a se constituir em uma primeira referência de análise para diagnóstico e para prognóstico de ações dos líderes e dos profissionais que respondem pela comunicação nas organizações.

8. REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, J. A. What we know about leadership and effectiveness. **In First International Workshop on Leadership Research**. Oxford, 16-17 December. Oxford: European Institute for Advanced Studies in Management, 2002.
- AVOLIO, B. J. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. **American Psychologist**, 62 (1), p. 25-33, 2007.
- AVOLIO, B.J. 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, 15, p. 801-823, 2004.
- BALDISSERRA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L., SOARES, A. T. N. (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, 2008.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; e THOMPSON, R. **The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration**. Technology studies, 2 (2), p. 285-309, 1995.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, 88 (2), p. 207-218, 2003.
- BASS, B. M.; WALDMAN, D. A.; AVOLIO, B. J. and BEBB, M. Transformational leadership and the falling dominoes effect. **Group and Organization Studies**, 12 (1), p. 73-87, 1987.
- BERGAMINI, Cecilia, W. **Liderança – Administração do Sentido**. 2ª ed, São Paulo, Editora Atlas, 2009.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- BURNS, J. M. **Transforming Leadership**. New York: Grove Press, 2003.
- CALDAS, M.P; BERTERO, C.O. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. RAE- Revista de Administração de Empresas, 45 (1), p.58-71, jan./mar., 2005.
- CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. R. **Comunicação com os empregados: a comunicação interna sem fronteiras**. São Paulo, Editora In House, 2013.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

CHIN, Wynne W. **The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research**, 295 (2) 2, p. 295-336, 1998.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**, 15 (5), 439-452, 1994.

COVEY, S. R. **O 8º Hábito Da Eficácia à Grandeza**. Lisboa: Ed. Dinalivro, 2005.

CONNELY, M. S.; GILBERT, J. A; ZACCARO, S. J; THREFALL, K. V.; MARKS, M. A.; MUMFORD, M. D. Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. **Leadership Quarterly**, 11 (1), 65-86, 2000.

CURVELLO, J.A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo, Scortecci, 2002.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, 5 (3), p.107-126, 2001.

DAVID. V, D. Leadership development: A review in context. **The Leadership Quarterly**, 11 (4), p. 581-613, 2000.

DAVID. V. D.; Lord, R. G. Executive leadership and organizational performance – suggestions for a new theory and methodology. **Journal of Management**, 14 (3), 453-464, 1988.

DEETZ, S. Conceptual foundations. In: JABLIN, Frederic M; PUTNAM, Lin da L. (Edits) In: **The new handbook of Organizational Communication: advances in theory research and methods**. 1 Ed. EUA, Sage, p. 4-44, 2001.

DEETZ, S. **Transforming communication, transforming business**. Creskill, new Jersey, Hampton Press, 1998.

DERUE, D. S.; NAHRGANG, J. D.; WELLMAN, N.; HUMPHREY, S. Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology**, 64, p.7-52, 2011

- DE VRIES, E. R.; BAKKER-PIEPER, A.; OOSTENVELD; W. Leadership = Communication. The Relations of Leaders communications styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. **Journal of Business Psychology**. Springer, 25, p. 367-380, 2010.
- DOBBS, R. ; LESLIE, K. ; MENDONÇA, L. T. Building the healthy corporation. **McKinsey Quaterly**, New York, 5 (3), p.62-71, 2005.
- EMANOIL, M., RAMONA, T., & LUCIA, F. Efficient organizational communication - A key to success. **Studies in Business & Economics**, 8 (2), 74–78, 2013.
- EFRON, B. e TIBSHIRANI, R. J. **An Introduction to the Bootstrap**. Chapman & Hall, 1993.
- FERRARI, M. A. Contexto global e latino-amaericano da comunicação e relações públicas. In: **Relações Públicas – teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Caetano do Sul, Difusão, 2011.
- FONSECA JUNIOR, W. C. **A comunicação organizacional: um estudo epistemológico**. Tese de doutorado. Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, 2007.
- FORNELL, C. e LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, p. 39-50, 1981.
- FRANZ, L. S., & KRAMER, M. W. The dimensions of decisions: a conceptual and empirical investigation. In P. C. Nutt, & D. C. Wilson (Eds.), **Handbook of decision making**. New Jersey: John Wiley & Sons, p 154-196, 2010.
- FREIRE, Otávio B. L. **Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada**. São Paulo. Tese de Doutorado, ECA-USP, 2009.
- FREITAS, M. Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1991.
- FREITAS, M. Ester. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo, Thomson, 2007.
- FREITAS, Sidinéia G. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M.K.(coord). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 3ª ed, São Caetano do Sul, SP, Difusão Editora, 2008.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité — reflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GOURAN, D.S. Communication in groups. The emergence and evolution of a field study. In Lawrence R. Frey, Dennis S. Gouran; Marshal Scott Poole. **The handbook of group communication theory & research**. Thousand Oaks, California. p. 3-16, 1999.

GRAEN, G. B. Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, p.1201-1245, 1976.

GRUNIG, J.E. **Excellence in public relations and communications management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**. Rio de Janeiro, Ed. Martins Fontes, 1981.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre, Bookman. 2009.

HAIR, Jr, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; & SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. **The use of partial least squares path modeling in international marketing**. Advances in international marketing, 20 (1), p. 277-319, 2009.

HILAL, Adriana V.G. de. **Dimensões e clusters de cultura organizacional**. Rio de Janeiro, Muad, 2003.

HIROKAWA, R.Y. **Communication and group decision making**. Thousand Oaks, California. SAGE publications, 1986.

HOLLANDER, M. e WOLFE, D. A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

JAFFE, D. **Organization Theory – Tension and Change**. New York, NY: McGraw-Hill, 2001.

KREPS, G. L. **Organizational communication: theory and practice**. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KUNSCH, M. M.K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M.K. (org). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, M. M.K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 3ª ed, São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo, Summus, 2003.

LACERDA, T. M. R. **Understanding leadership effectiveness in organizational settings: an integrative approach**. PhD Thesis. ISEG School of Economics and Management, Universidade de Lisboa, 2015.

LEENDERS, M; ERSKINE, J. **Case research: the case writing process**. 3rd edition, London, University of Western Ontario, 1978.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, Difusão Editora, p.107-125, 2014.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Ed., 2006

MARTINO, L.M. **Teoria da Comunicação. Ideias, Conceitos e Métodos**. Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2010.

MATOS, G. G. **A cultura do diálogo**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006..

MAXIMIANO, A. C.. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo, Atlas, 2009.

MAXIMINIANO, A. C. **Administração de projetos na indústria de informática**. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

MEN L. R. ; S. D. The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. **Journal of Public Relations Research**, 26, p. 301-324, 2014.

MENG, J.; BERGER, B. An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. **Journal of Public Relations Research** (25), p.141-167, 2013.

MOODY, P. E. **Decision making: Proven methods for better decisions**. New York: McGraw-Hill Book, 1983.

MINGOLI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada**. Belo Horizonte, UFMG, 2007.

MONECKE, A. e LEISCH, F. **semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares**. Journal of Statistical Software, 2012.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4ª ed, Porto Alegre, Editora Sulina, 2011.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo, Peirópolis, 2000.

MUIR, C.; BELL, R.L. A Review of business communication under the leadership function. **Business Studies Journal**. 6 (2), p.99-121, 2014.

MUMBY, D. K. **Organizational communication: a critical approach**. California, SAGE Publications, 2013.

MUMFORD, T. V.; CAMPION, M.I A.; MONGESON, F. P. The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. **The Leadership Quaterly**, 18, p. 154-166, 2007.

MUMFORD M. D., ZACCARO, S., CONNELLY, M. S. and Marks, M. A. Leadership skills: Conclusions and future directions. **The Leadership Quarterly**, 11 (1), p. 155-170, 2000.

MYKKANEN and Vos. The Contribution of Public Relations to Organizational Decision Making. **Public Relations Journal**, 9 (2), p. 86-92, 2015

NOVELLI, A. L.C.R. Esfera pública interna às organizações – um desafio para as relações públicas. In BARROS, Antonio (Orgs.). **Comunicação, Discursos, Práticas e Tendências**. Brasília, Editora Rideel/UniCeub, 2001.

PENNINGS, J. M. Introduction: on the nature and theory of strategic decisions. In J. M. Pennings, **Organizational strategy and change**. San Francisco, Jossey-Bass, p. 1-34, 1985.

PUTNAM, L. L; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais**. São Paulo, Atlas, 3, p. 77-125, 2004.

REGO, A. **Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática**. Lisboa: Ed. Sílabo, 2007.

RESTREPO, J. Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Colombia: **Signo y Pensamiento**, 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguage, p. 9991-9996, 1995.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo, Best Seller, 1996.

SCHULER, M. Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: **KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.** São Caetano do Sul, Difusão Editora, p.83-202, 2009.

SANTAELLA, L. A relevância das comunidades virtuais na cultura organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org) **Liderança e Comunicação Interna.** São Paulo: Difusão Editora, p.77-90, 2014.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional.** GT Comunicação Organizacional da Intercom, set. 2000.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M. & COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2ª ed, São Paulo, Editora EPU, 1974.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23º ed, São Paulo, Editora Cortez, 2007.

TANURE, Betânia. **Gestão à Brasileira.** 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2005.

TASHAKKORI, A. and TEDDLIE, C. **Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

TAYLOR, J. R. **Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization.** Norwood, NJ: Ablex, 1993.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.; CHATELIN, Y. e LAURO, C. **PLS path modeling. Computacional statistics & Data Analysis,** 2005.

TICHY, N. & BENNIS, W. **Decidir: como os líderes de sucesso fazem escolhas acertadas.** Lisboa: Ed. Actual Editora, 2010.

VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J. e WANG. H. **Handbook of Partial Least Squares.** Springer, 2010.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações.** São Paulo, Ed. Saraiva, 2ª ed, 2011.

YUKI, G. A. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly,** 19 (6), p. 708-722, 2008.

WESTABY, J. D.; TAHIRA, M. P; BARBARA, C. L. Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. **The Leadership Quarterly.** 21 (3), p. 481–495, 2010.

9. ANEXOS

Anexo A - Roteiro das Entrevistas

A primeira etapa de pesquisa, orientada para uma abordagem qualitativa, foi iniciada com entrevista com as lideranças (presidência, diretoria) das diversas organizações, a partir de um roteiro estruturado seguido pela aplicação do questionário com as variáveis discriminantes identificadas.

O processo de realização das entrevistas foi presencial ou remoto, com o uso do recurso de gravação autorizado pelo entrevistado. Quando da entrevista presencial, o preenchimento do questionário se fez pelo acesso a um link do Google Forms, que uma vez completo é enviado automaticamente para uma base de dados única.

O roteiro de entrevista considerou os seguintes aspectos:

1. Caracterização da organização: setor; histórico; produtos e serviços; efetivo de funcionários; estrutura organizacional; características da área ou ações de comunicação.
2. Caracterização do entrevistado: nome; sexo; idade; função; tempo na organização; como realiza suas ações de comunicação; como avalia a importância da comunicação para a liderança e para a organização.
3. Caracterização da comunicação na organização: principais aspectos, práticas, processos e atitudes relacionadas a comunicação na organização.
4. Caracterização da tomada de decisão na organização: principais aspectos, práticas, processos e atitudes relacionadas ao processo de tomada de decisão.

Anexo B - Questionário da Pesquisa

A segunda etapa de pesquisa tratou de uma abordagem quantitativa, e foi realizada junto aos integrantes das equipes das lideranças entrevistadas, através da entrega direta em papel e preenchimento imediato, ou ainda enviada por email com link para a o Google Forms com reenvio automático após seu preenchimento. No caso do preenchimento em papel, os dados dos questionários foram digitados na base única de dados.

Comunicação da Liderança

Pesquisa ECA USP

A presente pesquisa é parte de um estudo de doutoramento pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e tem por objetivo entender os diferentes aspectos do exercício da comunicação das lideranças em diversas organizações.

Além das entrevistas com as lideranças contamos com a participação das equipes, onde sua colaboração é indispensável para que possamos entender sob o seu ponto de vista, como se dá ou deveria se dar a comunicação da liderança junto as equipes.

O questionário é de rápido preenchimento e garantimos a sua confidencialidade sem identificarmos respondentes individualmente.

Para cada afirmação serão apresentados aspectos da liderança, da comunicação, da tomada de decisão e da efetividade organizacional, onde você será convidado (a) a assinalar uma nota em uma escala de 1 a 5. A escala vai de 1, discordo totalmente, até 5, concordo totalmente.

Sexo *

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade *

☐ 18 a 24 anos

☐ 25 a 34 anos

☐ 35 a 44 anos

☐ 45 a 54 anos

☐ mais de 54 anos

Nome da Organização (Empresa, Escola de Samba) *

Short answer text

Tempo na organização

*

- ☐ 0 a 2 anos
- ☐ 3 a 4 anos
- ☐ 5 a 7 anos
- ☐ 8 a 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

Possui equipe direta?

*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Área de Atuação

*

- ☐ Marketing e Vendas
- ☐ Comunicação e Assessoria de Imprensa
- ☐ Pesquisa e Inteligência de Mercado/ Análise de Dados
- ☐ Áreas Administrativas (recursos humanos, finanças, atendimento, etc)
- ☐ Áreas de Suporte e Produção (logística, fábrica, informática, segurança, etc)
- ☐ Áreas de Harmonia, Barracão e Bateria
- ☐ Outros

1. Liderança tem comunicação interpessoal (contato direto) com a equipe

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2. Liderança tem escuta ativa, atenta, com a equipe

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

3. Liderança tem habilidade social para interagir com a equipe

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

4. Liderança tem pensamento estratégico (visão abrangente e de longo prazo) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

5. Liderança demonstra uma abordagem orientada a mudança no trabalho

*

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. Liderança demonstra uma abordagem orientada ao relacionamento com a equipe *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

7. Liderança demonstra uma abordagem orientada a realização das atividades da equipe

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

8. Liderança demonstra uma abordagem orientada ao contexto, dando significado ao trabalho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

9. Liderança tem uma gestão de emoções da equipe *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

10. Liderança demonstra eficácia coletiva, combinando habilidades da equipe *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

11. Liderança tem relacionamento interpessoal com a equipe *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

12. Liderança aplica práticas de comunicação no trabalho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

13. Liderança demonstra comunicação simétrica, ou seja, fala e ouve, com a equipe *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14. Liderança demonstra comunicação transparente com a equipe *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

15. Liderança tem uma comunicação ativa com os stakeholders, ou seja diferentes agentes interessados e influenciadores na organização *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

16. Liderança conhece, aplica e usa canais de comunicação *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

17. Liderança se dedica a construção de relacionamentos *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

18. Liderança tem colaboração em time *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

19. Liderança demonstra gestão de conhecimento comum, ou seja, estimula troca de conhecimentos *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

20. Liderança demonstra habilidade de avaliação de riscos

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

21. Liderança demonstra habilidade de avaliação de incertezas no trabalho

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

22. Liderança demonstra boa capacidade de resposta com a equipe

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

23. Liderança demonstra capacidade de tomada de decisão estratégica no trabalho

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

24. Liderança tem razões para a tomada de decisão no trabalho

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

25. Liderança tem motivos para a tomada de decisão no trabalho

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

26. Liderança tem intenções claras na tomada de decisão no trabalho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

27. Liderança tem comportamento de suporte a tomada de decisão no trabalho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

28. Liderança demonstra capacidade de organização no trabalho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

29. Liderança tem relacionamentos com outros da organização *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

30. Liderança dá suporte para o relacionamento empregado-organização *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

31. Liderança dá suporte para o alcance de objetivos *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

32. Liderança demonstra capacidade de gestão de mudanças no trabalho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Você concluiu a pesquisa. Resultados desta pesquisa serão oportunamente disponibilizados junto as organizações participantes. Agradecemos a sua participação e disponibilidade. Por favor, conclua enviando seu questionário. Obrigado.

Description (optional)