

## **Comunicação, Socialização e Liderança nas Organizações: Uma Abordagem Psicossocial**

*Communication, Socialization and Leadership in organizations: a  
Psychosocial Approach*

Lismara Ribeiro Macêdo  
Mestranda em Desenvolvimento Humano e  
Responsabilidade Social (FVC)

Bárbara Alves de Jesus Amorim Santos  
Mestre em Desenvolvimento Humano e  
Responsabilidade Social (FVC)

Bárbara Cristian Alves Miranda Oliveira  
Mestre em Desenvolvimento Humano e  
Responsabilidade Social (FVC)

Valéria de Oliveira Silva Caniello  
Mestre em Desenvolvimento Humano e  
Responsabilidade Social (FVC)

### **Resumo**

Este artigo tem por objetivo explicitar os instrumentos e ações da comunicação no âmbito organizacional como forma de socialização entre os sujeitos envolvidos, bem como relacionar a questão da liderança à motivação laboral, fazendo-se uma abordagem psicossocial deste processo. Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico, pertinente à temática em questão. Os autores que trouxeram contribuições foram: Borges(1998),Corrado(1994), Cahen(1990), Daft(2002), entre outros. Após análise bibliográfica, conclui-se que canais de comunicação efetivos e uma liderança participativa são fatores essenciais para que os indivíduos sintam-se suficientemente motivados a desenvolver suas funções.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Socialização. Liderança

### **Abstract**

*This article has for objective to explicitar the instruments and action of the communication in the organizational scope as form of socialization between the involved citizens, as well as relating the question of the leadership to the labor motivation, becoming a psychological boarding of this process. For in such a way, a bibliographical, pertinent survey became to the thematic one in question. The authors who had brought contributions had been: Borges (1998), Corrado (1994), Cahen (1990), Daft (2002), among others. After bibliographical analysis, concludes that effective communication channels and a participativa leadership are essential factors so that the individuals feel themselves motivated enough to develop its functions.*

**Keywords:** Organizational communication; Socialization; Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Várias mudanças têm acontecido nas organizações nos últimos tempos, devido às questões relacionadas ao impacto da tecnologia, à globalização e à ofensiva neoliberal, conforme explica Borges (1998), gerando uma nova gestão de recursos humanos preocupada com duas questões: a perspectiva de uma mão-de-obra qualificada e de um autodesenvolvimento do trabalhador. Paralelo a isso, as empresas necessitam cativar cada vez mais os trabalhadores qualificados. Vários artifícios são usados neste intuito: política de benefícios, programas de treinamento, gestão com responsabilidade social e programas de *endomarketing*.

Entretanto, nenhuma destas ações tem êxito, se o funcionário, ou colaborador, não estiver suficientemente familiarizado e ajustado com todos os aspectos da organização, seus valores, suas normas e principalmente seu próprio papel, dentro dela (Feldman, 1980). Com este intuito, as organizações recorrem a processos e táticas de socialização, possibilitando, assim, aos funcionários a aquisição de conhecimentos necessários para assumirem seus papéis na organização. Segundo Feldman (1980), vários são os processos e as táticas possíveis de serem utilizadas para que esta socialização seja eficiente. Contudo, para o êxito deste objetivo, as organizações necessitam utilizar instrumentos ou ações de comunicação. O objetivo deste trabalho é explicitar, através de um levantamento bibliográfico, com as contribuições de Borges(1998),Corrado(1994), Cahen(1990), Daft(2002), entre outros, os instrumentos e ações da comunicação no âmbito organizacional como forma de socialização entre os sujeitos envolvidos, bem como relacionar a questão da liderança à motivação laboral, fazendo-se uma abordagem psicológica deste processo. Quanto à estrutura do artigo, este está dividido em uma introdução e três tópicos. O tópico 1, nomeado “Os canais de comunicação organizacional como forma de socialização” traz como objetivo analisar os instrumentos e ações comunicacionais, como ferramentas para promover a integração entre os sujeitos no ambiente organizacional. O tópico 2, nomeado “A motivação no contexto organizacional” tem como objetivo compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que corroborem para a satisfação das mesmas e, conseqüentemente, para o sucesso e o fortalecimento da imagem da organização. O tópico 3, nomeado “Liderança X Motivação: uma abordagem psicossocial”, traz como objetivo verificar o perfil do líder participativo na organização, destacando-se alguns fatores que são eficazes para manter a interação ou o envolvimento da equipe de trabalho.

## 2. OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE SOCIALIZAÇÃO

Diversos autores enfatizam que *a Comunicação Organizacional é quase um enigma*, e vários são os aspectos que podem justificar este argumento; um deles é própria falta de hegemonia, por parte dos teóricos da área, que buscam incessantemente novos paradigmas, bem como as visões fragmentadas em relação aos conceitos de comunicação: Scheinsohn (1997) apresenta a ideia de Comunicação Estratégica; Kouzes

(1997) fala em Comunicação Integrada; Corrado (1994) e Cahen (1990) trabalham com a ideia de Comunicação Empresarial. Contudo, todos estes autores, bem como a maioria dos teóricos de Relações Públicas apresentam a preocupação de que as organizações devem possuir canais de comunicação variados e eficientes, que busquem estabelecer um fluxo com seus diversos públicos, aprimorando, cada vez mais, a imagem corporativa da organização frente os mesmos. São eles:

- a) **Método oral ou pessoal** = face-a-face; treinamento; discursos e palestras; reuniões; programas de rádio interna ou externa; conferências; casa-aberta para empregados e familiares; e visitas de gerências ou diretoria a setores;
- b) **Métodos visuais e impressos** = relatórios ou boletins de gerências; publicações para empregados (jornais, revistas ou boletins); quadro ou murais de avisos; exposição de produtos; relatórios anuais ou parciais de finanças; publicidade em jornais locais; manuais e folhetos; mensagens em envelopes de pagamento; filmes e documentários;
- c) **Outros** = conselho de empregados; pesquisas atitudinais; mecanismos para lidar com reclamações; política de portas abertas; sistema de sugestões (caixas de sugestões).
- d) **Comunicações individuais** = fala, escrita, audição e leitura;
- e) **Comunicações nas empresas** = reuniões, entrevistas, cartas, memorandos, relatórios, circulares, ordens de serviço, telegramas e telefone;
- f) **Táticas escritas** = *releases*; *press kit*; *newsletter*; periódicos empresariais; brochuras; livretos; relatório anual; publicidade corporativa e propagandas;
- g) **Táticas faladas** = face-a-face; discursos; conferências; palestras; entrevistas; e *releases* radiofônicos;
- h) **Táticas visuais** = televisão; vídeos; filmes; apresentações em diapositivos; apresentação em transparências, *powerpoint* ou *datashow*; fotografia; *outdoor*; revistas em quadrinhos e *cartoons*; e imagem corporativa (logomarca e *layout* organizacional).

Os autores sugerem, ainda, os seguintes instrumentos ligados à nova tecnologia:

- **Novas tecnologias** = computador - processamento de textos, publicidade, elaboração e envio de material via *mailing list*, grupos de discussão, conferências on-line, efeitos gráficos; transmissões via satélite - distribuição de *releases* para grupos específicos, *releases* para veículos de vídeo e áudio; transmissões de mensagens simultâneas para todas as partes do mundo, teleconferências; fac-símile; telex; telefone celular; CDROM; e quadros eletrônicos.

- **Geradores de informação** = banco de dados; diretórios eletrônicos de assinantes (DEA); editores de texto; telemarketing; agenda eletrônica e caneta eletrônica;
- **Apresentação da informação** = multimídia; computação gráfica; editoração eletrônica; e apresentação eletrônica – *datashow*;
- **Intercâmbio da informação** = sistemas de telefonia; teleconferência; TV executiva;

Torna-se, ainda, imprescindível apresentar uma série de instrumentos e ações sugeridas por Cahen (1990) que não aparecem nas relações anteriores e que são utilizadas junto ao público interno: lista telefônica interna; apoio cultural; apoio às ações comunitárias; apoio esportivo; programas de integração (padrinho /madrinha); campanhas motivacionais; concursos internos; festa de veteranos (homenagem por tempo de serviço); festa de Natal ou outras datas anuais; lançamento de novos produtos; e anúncios de recrutamento.

Todos estes instrumentos, e principalmente os vinculados às novas tecnologias, tornam-se fundamentais no processo de socialização organizacional.

### 3. A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos, elas revelam-se compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional. As organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias para alcançar resultados diferentes. Tudo isso faz com que as organizações apresentem uma incrível diversidade, criando sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e crenças. (DAFT, 2002)

Afirma--se que a existência de uma organização se dá quando há pessoas aptas a se comunicarem entre si, que estão desejando contribuir com sua ação e para a realização de um propósito comum. O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das atividades dos seres humanos; o que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 65).

O envolvimento segmentar dos indivíduos é a base da estrutura organizacional. As organizações e os cargos diferem na totalidade do envolvimento que solicitam e os indivíduos diferem na magnitude de envolvimento que julgam aceitável. Quando as pessoas ingressam em uma organização, trazem consigo uma variedade de valores e interesses que advém do ambiente externo, qualquer organização com fácil permeabilidade de fronteiras está sujeita à influência contínua do ambiente externo.

A estrutura de poder de uma empresa define a própria empresa, os objetivos que a empresa persegue e a estrutura que ostenta são uma extensão dos objetivos e necessidades dos grupos e indivíduos

dominantes que constituem a sua estrutura de poder. (MATTOS, 1988, p. 165).

Os motivos se tornaram fator importante na Psicologia, em grande parte por causa do esforço de cientistas britânicos, que debatiam sobre o comportamento humano. Eles chamavam os motivos de “instintos” e os definia como forças irracionais, compulsórias, herdadas, que dão forma a tudo que os indivíduos fazem, sentem, percebem e pensam. Uma lista foi publicada em 1908, sobre os tipos de instintos e incluía: curiosidade, repulsa, agressão, autoafirmação, fuga, criação de filho, reprodução, fome, sociabilidade, aquisição e construtivismo.

Por volta dos anos 20, a teoria dos instintos deixou de ser usada para explicar o comportamento humano, em virtude de três aspectos: os comportamentos humanos mais importantes são aprendidos; raramente o comportamento humano é rígido, inflexível, e imutável; atribuir todo comportamento humano a um instinto não explica nada. Assim, por volta de 1900, os psicólogos buscaram explicações mais plausíveis para o comportamento humano e utilizaram as palavras “*motivo*”, “*necessidade*”, “*impulso*” e “*instinto*” de maneiras específicas, pois estes termos são constructos de processos internos hipotéticos, que parecem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados e medidos.

Alguns psicólogos fazem a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca diz respeito às recompensas que se originam da atividade em si, nesse caso dizemos que o comportamento é intrinsecamente recompensador. A motivação extrínseca se refere às recompensas que não são obtidas da atividade, mas são a consequência dessa atividade.

A teoria das necessidades parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não.

Dentre os fatores de mediação e desempenho no trabalho, se destacam: o significado que o trabalho realizado possui para quem o realiza, o sistema de recompensas e punições, vigentes nas organizações, o estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho e a convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

O desafio das organizações reside na necessidade de compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que corroborem para a satisfação das mesmas e, conseqüentemente, para o sucesso e o fortalecimento da imagem da organização.

#### **4. LIDERANÇA X MOTIVAÇÃO: UMA ABORDAGEM PSICOSSOCIAL**

Um líder é muito mais que um superior hierárquico. É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando a sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes.

Liderar é persuadir e pedir o comprometimento dos seus seguidores através de seu próprio exemplo. É motivá-los a desempenhar suas atividades corretamente, comprometendo-se com os resultados. Não só por meio de disciplina e responsabilidade, mas também pelo entusiasmo. Existe uma grande diferença entre um

chefe e um líder. Um chefe executa suas funções e cumpre as metas traçadas. Um líder faz isso tudo e ainda desenvolve as pessoas que estão ao seu lado nesse processo.( VERGARA, 2000)

O líder é um modelo sob todos os aspectos, seja social, espiritual ou profissional e seus atributos mais valiosos são integridade, inteligência, criatividade, coragem de expressar suas ideias, desde que não agrida pessoas, coesão, saber como aprender com as experiências e busca constante pela melhoria na comunicação interpessoal. Um bom líder não é um "Paizão", mas um professor, um mentor. É alguém com alto índice de exigência e que sabe despertar o que há de melhor em cada pessoa, levando em conta o potencial de cada indivíduo. Quando precisa ser crítico, deve fazê-lo sempre de forma positiva e construtiva em qualquer situação.

Sendo assim, é pertinente dizer que a liderança é um campo de interação, onde a tarefa central é o desenvolvimento de um sólido relacionamento profissional com os outros. Os novos líderes atuam como agentes de mudança, forçando as pessoas a pensar em um futuro incerto, e se preparar para esse futuro. Esses líderes concentram-se menos em direcionar e controlar o comportamento dos trabalhadores e mais em desenvolver a iniciativa dos funcionários, apoiando suas ideias. Alguns fatores são eficazes para manter a interação ou o envolvimento da equipe de trabalho:

- **Estabelecer metas válidas** - objetivos estratégicos dentro da organização;
- **Obter o comprometimento das pessoas** - ter a certeza de que o colaborador produzirá resultados específicos numa faixa de tempo razoável dentro dos limites estabelecidos;
- **Aceitar responsabilidades** - pelos resultados de seus subordinados;
- **Apoiar e assistir os subordinados** - fornecendo-lhes os recursos e apoio moral que os capacitará a executar seus trabalhos;
- **Tomar decisões** - esta é a atividade que o líder desempenha para chegar a conclusões e fazer seus julgamentos. As decisões se aplicam ao grupo como um todo. Uma vez que a decisão de orientação geral seja formulada, o líder delega tanta autoridade ao subordinado quanto lhe for possível.
- **Comunicação** - trocar informações com os subordinados, associados, superiores e outros, sobre planos, progressos e problemas;
- **Melhorias** – utilizar a metodologia da "Qualidade Total" para melhorar os processos de trabalho.

Segundo Hersey (1986), liderança é o processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, com a finalidade de conduzir as ações. Portanto, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O líder é geralmente identificado por seu carisma, que se traduz por peculiaridades marcantes, por um traço vitorioso, exuberante, afirmativo, suave e doce ou severo e agressivo. É alguém que abraça uma visão e corajosamente vai em busca dessa visão, de modo que ela ressoe na alma das pessoas.

A capacidade de se relacionar bem, de ser ouvido quando necessário e de estar bem consigo mesmo é o direito que corresponde o paradoxo vital do líder que possui equilíbrio emocional. (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p.165).

O incentivo para o desenvolvimento e o crescimento profissional, a qualidade e a frequência de feedback que os líderes fornecem aos colaboradores, a reflexão conjunta entre líderes e colaboradores a respeito de desempenhos individuais e no grupo, devem

ser considerados como elementos substanciais, que agregam qualidade em termos de disposições recíprocas nas relações de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho demonstrou, através de uma revisão bibliográfica, a relação entre os processos e as táticas de socialização organizacional e os tipos de instrumentos e ações de comunicação, possíveis de serem utilizados, destacando-se o aspecto psicossocial deste contexto no desenvolvimento dos mesmos. A simples existência destes instrumentos, contudo, não determinam e estabelecem a existência de um processo de socialização organizacional planejado e eficiente. Para que isto ocorra, torna-se necessário, que tanto os profissionais de Psicologia Organizacional, ou Recursos Humanos em geral, tenham o conhecimento da gama de instrumentos e ações de comunicação possíveis de serem utilizados, bem como, que os profissionais de Comunicação, responsáveis pela criação e implantação destes, também conheçam os objetivos de socialização, estabelecidos pela organização. Somente o trabalho em conjunto, de ambas as áreas, poderá estabelecer um equilíbrio e a eficiência destes instrumentos. Entende-se que este trabalho não finaliza o debate sobre a temática em questão; pelo contrário, busca contribuir e incentivar novos estudos e pesquisas que comprovem os efetivos usos dos instrumentos e ações, na prática.

Pode-se constatar que a motivação humana tem sido alvo de estudos há algum tempo, mas teve maior ênfase com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas. Valoriza-se mais o homem como ser social e, como consequência, é comum ser visto cada vez mais o emprego de estratégias de motivação para garantir sua realização e a concretização dos objetivos organizacionais.

Para o administrador, é importante conhecer as causas e os fatores que influenciam no comportamento humano, assim como suas necessidades, uma vez que a motivação será trabalhada sob esses aspectos. O fato é que todo comportamento é dirigido a um objetivo, uma vez que as estratégias motivacionais adotadas também devem estar vinculadas aos objetivos dos funcionários e condizentes com os da empresa. Do ponto de vista administrativo, a motivação deve servir de estímulo à pessoa, a fim de sanar suas necessidades e desejos, provocando comportamentos que promovam a realização de seus objetivos e metas traçados. A realização dos objetivos pessoais dos funcionários reflete diretamente no seu desempenho laboral, e consequentemente, na concretização dos objetivos da organização.

Por essas considerações, conclui-se que canais de comunicação efetivos e uma liderança participativa são fatores essenciais para que os indivíduos sintam-se suficientemente motivados a desenvolver suas funções.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BORGES, Livia de Oliveira. A socialização organizacional no significado do trabalho  
In: BORGES, Livia de Oliveira. **Significado do trabalho e socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados**. Tese de doutorado. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação empresarial**. 3 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FELDMAN, Daniel. A socialization process that help new recruits succeed. In: **Personnel**. 1980, Vol. 57.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KOUZES, James M e POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATTOS, Ruy. **Gerência das organizações**. Brasília: Livres, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencout e ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.