

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DÉBORA THAIS KLEIN

CLASSES DE COMPORTAMENTOS QUE CONSTITUEM A COMPETÊNCIA DE
LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES “COMUNICAR-SE COM SEUS LIDERADOS”
ORGANIZADAS EM UM SISTEMA COMPORTAMENTAL

CURITIBA
2022

DÉBORA THAIS KLEIN

CLASSES DE COMPORTAMENTOS QUE CONSTITUEM A COMPETÊNCIA DE
LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES “COMUNICAR-SE COM SEUS LIDERADOS”
ORGANIZADAS EM UM SISTEMA COMPORTAMENTAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia, Departamento de Psicologia, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Gomes de Luca

Coorientadora: Prof.^a Dra. Olga Mitsue Kubo

CURITIBA
2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA

Klein, Débora Thais

Classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados” organizadas em um sistema comportamental. / Débora Thais Klein. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Mestrado (Dissertação) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Gomes de Luca

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Olga Mitsue Kubo

1. Comportamento organizacional. 2. Liderança. 3. Comportamento - Avaliação. 4. Competência comunicativa. 5. Comunicação. I. De Luca, Gabriel Gomes, 1983-. II. Kubo, Olga Mitsue. III. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. IV. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PSICOLOGIA -
40001016067P0

ATA Nº284

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE MESTRADO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA EM PSICOLOGIA

No dia dezenove de setembro de dois mil e vinte e dois às 08:30 horas, na sala 208, Praça Santos Andrade, 50, 2º andar, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação da mestranda **DÉBORA THAIS KLEIN**, intitulada: **Classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações "comunicar-se com seus liderados", em um sistema comportamental**, sob orientação do Prof. Dr. GABRIEL GOMES DE LUCA. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação PSICOLOGIA da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: GABRIEL GOMES DE LUCA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), JULIANE VIECILI (UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA), ALINE BATTISTI ARCHER (CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela APROVAÇÃO. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestra está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, GABRIEL GOMES DE LUCA, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Observações: Trabalho de excelência, em função da qualidade da escrita, do rigor metodológico na coleta, tratamento e representação de dados e da relevância do fenômeno investigado.

CURITIBA, 19 de Setembro de 2022.

Assinatura Eletrônica

19/09/2022 15:25:02.0

GABRIEL GOMES DE LUCA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

22/09/2022 08:53:34.0

JULIANE VIECILI

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA)

Assinatura Eletrônica

20/09/2022 12:45:38.0

ALINE BATTISTI ARCHER

Avaliador Externo (CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE)

Praça Santos Andrade, 50, 2o andar - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80060-010 - Tel: (41) 3310-2644 - E-mail: pgpsicologia@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 223443

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 223443



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PSICOLOGIA -
40001016067P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação PSICOLOGIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **DÉBORA THAIS KLEIN** intitulada: **Classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações "comunicar-se com seus liderados", em um sistema comportamental**, sob orientação do Prof. Dr. GABRIEL GOMES DE LUCA, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 19 de Setembro de 2022.

Assinatura Eletrônica

19/09/2022 15:25:02.0

GABRIEL GOMES DE LUCA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

22/09/2022 08:53:34.0

JULIANE VIECILI

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA)

Assinatura Eletrônica

20/09/2022 12:45:38.0

ALINE BATTISTI ARCHER

Avaliador Externo (CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE)

Praça Santos Andrade, 50, 2o andar - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80060-010 - Tel: (41) 3310-2644 - E-mail: pgpsicologia@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 223443

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>
e insira o código 223443



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
MESTRADO E DOUTORADO EM PSICOLOGIA

DECLARAÇÃO

Declaro que a dissertação da aluna DÉBORA THAIS KLEIN sofreu a seguinte modificação: alteração de título, para "CLASSES DE COMPORTAMENTOS QUE CONSTITUEM A COMPETÊNCIA DE LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES 'COMUNICAR-SE COM SEUS LIDERADOS' ORGANIZADAS EM UM SISTEMA COMPORTAMENTAL". Informamos, ainda, que a alteração foi autorizada pelos membros da banca e pelo orientador, Profº Drº Gabriel Gomes de Luca.

Atenciosamente,

Profº Drº Gabriel Gomes de Luca
Orientador

AGRADECIMENTOS

O caminho percorrido durante o mestrado foi longo, desafiador, incerto, mas também bastante prazeroso e repleto de aprendizagens significativas. Hoje me sinto feliz com a trajetória trilhada até aqui e convicta de que ela só ocorreu porque tive pessoas incríveis ao meu lado, que me deram o suporte necessário em todo percurso e foram fundamentais para o desenvolvimento desse trabalho. Agradeço...

Aos meus pais e avós que sempre me apoiaram em tudo! Obrigada por nunca medirem esforços para que eu fosse em busca dos meus objetivos, por todo afeto e cuidado ao longo de toda minha vida.

À minha irmã, Daniela Klein por me ensinar tanto, todos os dias. Obrigada por me mostrar a felicidade nas coisas mais simples da vida, por me ensinar tanto sobre bondade e sobre afeto. Você é puro amor!

Ao Gabriel Gomes de Luca, meu orientador. Obrigada pela oportunidade de realizar esse trabalho e por todas as contribuições fornecidas na execução dele.

À Olga Mitsue Kubo, minha coorientadora. Obrigada por me acompanhar durante tanto tempo, mesmo que em papéis diferentes. Agradeço por toda contribuição para meu desenvolvimento pessoal e profissional, sempre permeado de tanto afeto. Agradeço também por tantos exames cuidadosos em relação a minha dissertação e por ter criado condições tão leves para o desenvolvimento do meu trabalho. Eu não teria conseguido sem você!

Ao Saulo Satoshi Botomé, meu namorado. Obrigada por estar ao meu lado sempre, me apoiar, incentivar meu desenvolvimento e por contribuir tanto com a construção desse trabalho, elaborando gentilmente as imagens dessa dissertação. Agradeço por ser tão compreensível com minhas ausências durante esse período e por me acolher nos momentos que foram desafiadores. Você tornou esse processo muito mais agradável!

À Juliane Viecili, que esteve ao meu lado em toda minha trajetória. Obrigada por ter me apresentado a Análise do Comportamento ainda na graduação, por acompanhar todo o meu processo de formação e por criar tantas condições para o meu desenvolvimento como pesquisadora e como analista do comportamento. Sou muito feliz que nossa relação tenha transcendido a universidade, pela amizade que construímos, pela parceria em tantos projetos

profissionais e por você fazer parte desse momento, realizando a avaliação tão cuidadosa dessa dissertação.

À Aline Archer, por todas as contribuições na avaliação deste trabalho e na minha formação. Obrigada por me acompanhar desde a graduação, pelos valiosos feedbacks, por ser sempre tão solícita e afetuosa. Todas as nossas trocas são repletas de aprendizagens valiosas.

Ao Silvio Paulo Botomé, por todas as contribuições para a minha formação, mesmo sem ter tido a oportunidade de formalmente ser sua aluna. Sua produção consistente e refinada permitiu o desenvolvimento de muitos comportamentos relevantes para minha atuação profissional. Obrigada por tanta dedicação em proporcionar condições de ensino efetivas!

À Caroline Nunes Magalhães pela amizade construída e por todo acolhimento desde o meu ingresso no mestrado. Agradeço por tantas trocas, desabafos, projetos e alegrias compartilhadas nesse período.

À Nathalia Nunes de Figueiredo, amiga cuja aproximação se deu pelo interesse comum em Análise do Comportamento. Sou muito grata por compartilharmos tantos momentos, sonhos e projetos, desde a graduação. Obrigada por sempre estar ao meu lado!

Aos meus colegas de mestrado, especialmente Andrey Santos Souza e Bruno Henrique dos Santos Pereira por tantas trocas durante esse período. Compartilhar as angústias, os desafios e as experiências do mestrado com vocês tornou tudo mais leve.

Aos professores da Linha de Análise do Comportamento do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Paraná por toda contribuição com a formação dos estudantes.

Às demais pessoas que contribuíram de alguma maneira com a minha formação e com esse trabalho.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

“O maior problema com a comunicação é a ilusão de que ela foi alcançada”.
(William H. White, 1950)

RESUMO

A competência de líderes “comunicar-se com liderados” é uma competência básica para exercer a função de liderança em organizações. Comunicar-se de modo ineficaz interfere em várias dimensões do sistema organizacional: objetivos podem não ser alcançados por interferências nos processos de trabalho e insatisfações nos relacionamentos interpessoais podem ocorrer. Aprender a se comunicar de modo eficaz com seus liderados torna-se, dessa forma, necessário para que o líder possa: delegar tarefas, acompanhar desempenho, apresentar feedback, estabelecer metas e ouvir as demandas apresentadas pelos liderados. Dada a relevância da competência “comunicar-se” para a atuação do líder em organizações, o objetivo deste estudo foi caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”. Para caracterizar essas classes de comportamentos, foi utilizado como fonte de informação o Capítulo 10, intitulado “Comunicação”, do livro “Supervisão: Conceitos e Capacitação”, de Samuel L. Certo (versão mais recente em português, publicada em 2009). Para extrair da fonte de informação as classes de comportamentos, foi desenvolvido um procedimento composto de 15 etapas que envolveram identificação e derivação dos componentes dos comportamentos, avaliação e aperfeiçoamento da linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos, nomeação e organização das classes em um sistema comportamental de acordo com os níveis de abrangência e de complexidade dessas classes e de relações de interdependência entre elas. Para organização das classes de comportamentos em um sistema comportamental por graus de abrangência as classes foram distribuídas em categorias organizadoras. Foram caracterizadas 297 classes de comportamentos constituintes da classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”. Essa classe geral foi dividida em duas classes que orientaram a organização das classes caracterizadas: “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” e “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. A organização das classes de comportamentos em um diagrama constitui uma proposta de sistema comportamental que precisa ser testado, a fim de verificar se as relações propostas (abrangência, pré-requisito e encadeamento) estão coerentes e possibilitam o ensino dessas classes aos líderes. Em relação às classes de comportamentos caracterizadas da literatura, 50% estão relacionadas às atividades que o líder necessita apresentar ao se comunicar com seus liderados. Essas classes têm enfoque em subsídios “técnicos”, apresentando a maneira de fazer algo e não a função do comportamento. As classes de comportamentos caracterizadas foram nomeadas pela sua função, possibilitando um avanço em relação a literatura. As classes caracterizadas contribuem para o aumento da clareza acerca do constitui a competência de líderes “comunicar-se com liderados”, das variáveis que necessitam controlar o comportamento do líder no desempenho de sua função e oferecem subsídios para o ensino desses comportamentos aos líderes.

Palavras-chave: Comunicação; Liderança; Análise do Comportamento em Organizações; Competências profissionais; Caracterização de classes de comportamentos.

ABSTRACT

The leaders' competence called "communicate with followers" is a basic competence to exercise the leadership role in organizations. Communicating ineffectively interferes with several dimensions of the organizational system: objectives may not be achieved due to interference in work processes and dissatisfaction in interpersonal relationships may occur. Learning to communicate effectively with those they lead becomes, therefore, necessary for the leader to be able to: delegate tasks, monitor performance, present feedback, set goals and listen to the demands presented by the ones he or she leads. Given the relevance of the competence to "communicate" for the performance of the leader in organizations, the objective of this study was to characterize the classes of behaviors that constitute the leaders' competence called "communicate with subordinates" in organizations. To characterize these classes of behaviors, the chapter 10 entitled "Communication" from the book "Supervisão: Conceitos e capacitação", by Samuel L. Certo (the most recent version in Portuguese, published in 2009) was used as a source of information. To extract the classes of behaviors from the information source, a method composed of 15 steps was developed involving identification and derivation of the components of the behaviors, evaluation and improvement of the language used to indicate the components of the behaviors, naming and organization of the classes in a behavioral system according to the levels of coverage and complexity of these classes and interdependent relationships between them. To organize the classes of behaviors in a behavioral system by degrees of coverage, the classes were distributed into organizing categories. A total of 297 classes of behaviors that constitute the general class "Communicating with subordinates as an assignment of the leadership role in an organizational environment" were characterized. The general class was divided into two classes that guided the organization of the characterized classes: "Present a message under the control of the specific characteristics of the subject and the interlocutor" and "Receive messages under the control of the specific characteristics of the messages and the interlocutor". The organization of behavior classes in a diagram constitutes a proposal for a behavioral system that needs to be tested, in order to verify if the proposed relationships (scope, prerequisite and chain) are coherent and allow the teaching of these classes to leaders. Regarding the classes of behaviors characterized in the literature, 50% are related to the activities that the leader needs to present when communicating with his followers. These classes focus on "technical" subsidies, presenting the way of doing something and not the function of the behavior. The characterized behavior classes were named by their function, allowing an advance related to the literature. The characterized classes contribute to increase the clarity about what constitutes the leaders' competence called "communicate with subordinates", the variables that need to control the leader's behavior in the performance of his/her function and offer subsidies for the teaching of these behaviors to leaders.

Keywords: Communication; Leadership; Behavior Analysis in Organizations; Professional competences; Characterization of behavior classes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Diferentes tipos de relações básicas entre os três componentes do comportamento (Adaptado de S.P. Botomé, 2001; 2013)	45
Figura 1.2. Sequência de quadrinhos do personagem Dilbert, retratando o comportamento do líder “avaliar desempenho do funcionário utilizando dados numéricos como critério de avaliação” (Fonte: (Adams, 2007)	46
Figura 1.3. Representação do comportamento e suas relações básicas a partir da noção de variável (extraído de S. S. Botomé, 2009).....	50
Figura 1.4. Representação do comportamento “tirar fotos com câmera” e suas relações básicas a partir da noção de variável.....	51
Figura 1.5. Representação da capacidade de “atuar” que se refere aos graus de qualidade com que comportamentos profissionais necessitam ser apresentados. Retirado de Kubo e Botomé, (2002), Rebellato e Botomé, (2021), Santos et.al., (2009).....	56
Figura 1.6. Representação dos três componentes envolvidos no comportamento verbal de um organismo (Adaptado de S. P. Botomé & Souza, 1982).....	58
Figura 1.7. Diagrama de organização das sete classes gerais de comportamentos que constituem a classe mais geral “solucionar problemas”. As classes mais gerais foram adaptadas de Botomé et al. (2003). Extraído de Valverde et al. (2014)	60
Figura 1.8. Características de componentes do comportamento que necessitam ser observados para caracterizar comportamentos profissionais. Adaptado de S. P. Botomé & Kubo (2005)	66
Figura 1.9. Categorias e subcategorias organizadoras do sistema comportamental e suas relações de abrangência. Reproduzido de Kienen (2008) e Viecili (2008).....	68
Figura 2.1. Diagrama de organização de classes de comportamentos profissionais por graus de abrangência a partir da proposição de Mechner (1974) e Botomé (1977). Reproduzido de Viecili (2008)	73
Figura 2.2. Exemplo de trecho fragmentado na etapa de fragmentar trechos selecionados	79
Figura 2.3. Diagrama de organização de classes de comportamentos profissionais segundo categorias definidas por Mechner (1974) e Botomé (1977) e apresentada por Viecili (2008).....	97
Figura 3.1. Diagrama de organização das 297 classes de comportamentos, identificadas por códigos, constituintes da classe geral “comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”, segundo graus de abrangência dessas classes. As classes de comportamentos que compõem o	

sistema comportamental foram identificadas, derivadas ou propostas a partir da fonte: Certo (2009).....	101
Figura 3.2. Distribuição das quantidades de classes de comportamentos dispostas em cada uma das categorias organizadoras que compõem o sistema comportamental “comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”	103
Figura 3.3. Diagrama de organização das classes de comportamentos mais gerais que constituem a classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”, alocadas no grau de abrangência “ocupação específica - OE” e “tarefas componentes de uma ocupação - TA”. Os retângulos com reticências à direita representam as demais classes caracterizadas e alocadas em graus de abrangência mais específicos	105
Figura 3.3.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.3. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	106
Figura 3.4. Diagrama de organização das classes de comportamentos que constituem as três primeiras classes mais gerais componentes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, alocadas na categoria “tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em <i>itálico</i> indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência	109
Figura 3.4.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.4. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	110
Figura 3.5. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor”, alocada na categoria “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP”. Letras em <i>itálico</i> indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência	117
Figura 3.5.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.5. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	118
Figura 3.6. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA” As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar	

mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”, alocadas respectivamente nas categorias “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP” e “Ações constituintes de uma operação – AC”. Letras em *itálico* indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental..... 123

Figura 3.6.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.6. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos 124

Figura 3.7. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem escrita de forma a aumentar a probabilidade de compreensão pelos interlocutores”, alocadas respectivamente nas categorias “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP” e “Ações constituintes de uma operação – AC”. Letras em *itálico* indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência..... 134

Figura 3.7.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.7. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos 135

Figura 3.8. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”, alocadas respectivamente nas categorias “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP” e “Ações constituintes de uma operação – AC”. Letras em *itálico* indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência..... 140

Figura 3.8.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.8. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos 141

Figura 3.9. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no

âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro”, alocada na categoria “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP”. Letras em <i>itálico</i> indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental.....	147
Figura 3.9.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.9. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	148
Figura 3.10. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”, alocada na categoria “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP”. Letras em <i>itálico</i> indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência	155
Figura 3.10.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.10. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	156
Figura 3.11. Diagrama de organização das classes de comportamentos relacionadas as duas últimas (“Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” e “Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo”) classes constituintes da classe geral “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, alocadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em <i>itálico</i> indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência	165
Figura 3.11.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.11. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	166
Figura 3.12. Diagrama de organização das classes de comportamentos relacionadas as três primeiras classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Essas três classes estão alocadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em <i>itálico</i> indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência	170

Figura 3.12.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.12. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	171
---	-----

Figura 3.13. Diagrama de organização das classes de comportamentos relacionadas as três últimas classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Essas três classes estão alocadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em <i>itálico</i> indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência	178
--	-----

Figura 3.13.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.13. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos	179
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1. Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento para caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”	72
Tabela 2.2. Protocolo para proposição de nomes de classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”	72
Tabela 2.3. Protocolo de registro de classes de comportamentos constituintes da competência de líderes “comunicar-se com liderados”, em formato de lista por graus de abrangência.....	73
Tabela 2.4. Resumo das etapas do método e dos procedimentos de cada etapa	75
Tabela 2.5. Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento para caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”	78
Tabela 2.6. Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de sinalização de trechos que constituem sequências	80
Tabela 2.7. Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de destacar partes dos trechos selecionados	81
Tabela 2.8. Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de registrar os componentes do comportamento.....	82
Tabela 2.9. Termos originais e substituídos na etapa de transformação dos trechos na forma negativa nas quais havia informação a respeito do que um líder não deve fazer.....	84
Tabela 2.10. Exemplo de trecho no sentido negativo alterado para o sentido positivo na etapa de transformação dos trechos na negativa	84
Tabela 2.11. Termos originais e substituídos na etapa de transformação dos trechos na forma negativa nas quais a palavra “não” foi substituída por outras equivalentes ..	85
Tabela 2.12. Exemplo de trecho alterado para deixar o interlocutor sob controle dos aspectos relevantes na etapa de transformação dos trechos na negativa.....	86
Tabela 2.13. Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de derivar os componentes do comportamento.....	87
Tabela 2.14. Exemplo de sinalização de trechos que necessitavam de alteração a partir da avaliação da linguagem.....	89

Tabela 2.15. Verbos originais e substituídos na etapa de aperfeiçoamento da linguagem utilizada para indicar os componentes das classes de comportamentos.....	90
Tabela 2.16. Exemplo de aperfeiçoamento de linguagem realizado.....	91
Tabela 2.17. Exemplo de proposição de nome de classe de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	92
Tabela 2.18. Exemplo de proposição de nome de classe de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”, que constitui um contraexemplo	93
Tabela 3.1. Lista dos nomes das classes de comportamentos que constituem as três primeiras classes mais gerais componentes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, organizadas pelo nível de abrangência. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental.....	111
Tabela 3.2. Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental	119
Tabela 3.3. Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental.....	125
Tabela 3.4. Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem escrita de forma a aumentar a probabilidade de compreensão pelos interlocutores”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o	

sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental..... 136

Tabela 3.5. Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental..... 142

Tabela 3.6. Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental..... 149

Tabela 3.7. Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental..... 157

Tabela 3.8. Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as duas últimas (“Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” e “Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo”) classes constituintes da classe geral “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental 167

Tabela 3.9. Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as três primeiras classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Os códigos que

antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental..... 172

Tabela 3.10. Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as três últimas classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental..... 180

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise do Comportamento
THS	Treinamento de Habilidades Sociais
PCDC	Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos
OG	Ocupação geral
OE	Ocupação específica
TA	Tarefas componentes de uma ocupação
OP	Operações envolvidas em uma tarefa
AC	Ações constituintes de uma operação
A	Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo
B	Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo
C	Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo
D	Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo
RA	Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

I CLASSES DE COMPORTAMENTOS QUE CONSTITUEM A COMPETÊNCIA DE LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES “COMUNICAR-SE COM SEUS LIDERADOS” ORGANIZADAS EM UM SISTEMA COMPORTAMENTAL	25
1.1. Características do processo de comunicar em organizações e sua contribuição para a produção de resultados organizacionais	27
1.2. Características da competência de líderes “comunicar-se com liderados”: impactos nos objetivos organizacionais e desafios para a capacitação de líderes em diferentes cargos hierárquicos.....	31
1.3. Conceito de comportamento e o conhecimento produzido pela Análise do Comportamento como contribuição para caracterizar a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	41
1.4. A noção de “competência” como contribuição para caracterizar classes de comportamentos profissionais.....	54
1.5. “Comunicar-se” como processo comportamental e como comportamento solucionador de problemas.....	57
1.6. Contribuições da literatura de Análise do Comportamento para caracterizar a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”.....	61
1.7 Organização de classes de comportamentos em graus de abrangência a partir do conhecimento sistematizado em Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC)	64
II MÉTODO PARA CARACTERIZAR AS CLASSES DE COMPORTAMENTOS QUE CONSTITUEM A COMPETÊNCIA DE LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES “COMUNICAR-SE COM LIDERADOS” ...	71
2.1. Fonte de informação.....	71
2.2 Equipamentos e materiais	71
2.3 Situação e Ambiente	74
2.4 Procedimento.....	74
ETAPA DE SELEÇÃO DA OBRA E DO CAPÍTULO DA OBRA	74
2.4.1 Etapa de escolha da obra	74
2.4.2 Etapa de seleção do capítulo da obra	75
ETAPA DE COLETA DE DADOS	76

2.4.3 Selecionar e registrar trechos da fonte de informação	76
2.4.4 Fragmentar trechos selecionados	78
2.4.5 Sinalizar os trechos que constituem sequências.....	80
2.4.6 Destacar partes dos trechos selecionados	81
2.4.7 Registrar componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	82
ETAPA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS.....	83
2.4.8 Transformar os trechos que estão na negativa	83
2.4.9 Derivar componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	86
2.4.10 Avaliar linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	88
2.4.11 Aperfeiçoar a linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	89
2.4.12 Propor nomes das classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	92
2.4.13 Avaliar nomes das classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”	94
ETAPA DE ORGANIZAÇÃO DE DADOS	95
2.4.14 Organizar as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” em graus de abrangência	95
2.4.15 Organizar as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes “comunicar-se com liderados” em uma lista	98
III CARACTERIZAÇÃO DE CLASSES DE COMPORTAMENTOS CONSTITUINTES DA CLASSE GERAL “COMUNICAR-SE COM LIDERADOS COMO ATRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO DE LIDERANÇA EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL”	100
IV COMUNICAR-SE COM LIDERADOS COMO ATRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO DE LIDERANÇA EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL: QUAL É O NÚCLEO DESSE PROCESSO COMPORTAMENTAL?	183

4.1 Implicações da classe de comportamentos “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” para a atuação de líderes em organizações.....	183
4.2 Implicações da classe de comportamentos “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor” para a atuação de líderes em organizações.....	202
4.3 Possíveis implicações da caracterização de classes de comportamentos que constituem a classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional” para o processo de ensino de líderes.....	205
CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
REFERÊNCIAS	213
APÊNDICES.....	223

I

CLASSES DE COMPORTAMENTOS QUE CONSTITUEM A COMPETÊNCIA DE LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES “COMUNICAR-SE COM SEUS LIDERADOS” ORGANIZADAS EM UM SISTEMA COMPORTAMENTAL

“Eu sou o chefe, aqui eu mando e você obedece... Entendeu!? Ou quer que eu desenhe?”. Comunicação (que nem sempre é clara) é um fenômeno presente em todas as organizações. Apesar de ser um processo com quantidade expressiva de estudos realizados nas diferentes áreas do conhecimento, a diversidade e a abrangência de conceitos e teorias com relação a definição de “comunicação nas organizações” dificultam a compreensão acerca dos processos comportamentais que constituem esse fenômeno. O que efetivamente caracteriza aquilo que um líder precisa ser capaz de fazer para comunicar-se de forma efetiva com uma equipe de trabalho não está ainda descrito na literatura de forma clara e inequívoca e não atende, em grande parte, aos requisitos que definem uma competência profissional. Portanto, faz-se necessário caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados”.

Para compreender o processo “comunicar entre líderes e liderados”, é necessário definir o conceito de liderança. As definições de liderança referem-se, em geral, à produção dos objetivos da organização e, em sua maioria, a comportamentos verbais que remetem à comunicação (como influenciar e motivar). Liderança, por exemplo, é entendida como “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House, 1997 citado por Sabino, 2008, p. 5). Para Robbins et al. (2010), liderar remete a capacidade do líder em influenciar o grupo de liderados para o alcance das metas e objetivos da organização. Mas, que comportamentos são necessários para que o líder possa se comunicar de forma efetiva com seus liderados, fazendo-os apresentarem comportamentos esperados e, por meio disso, viabilizar a produção dos objetivos organizacionais? Quais comportamentos constituem o que

é denominado “influenciar” ou “motivar” liderados? De que maneira o líder necessita se comunicar com seus liderados para que eles se sintam influenciados e motivados? E ainda, o que define um líder em uma organização? É o cargo? É a sua função na organização?

A quantidade de estudos científicos a respeito de comunicação e liderança é notória. Uma busca em uma das principais bases de dados do mundo, *Scopus*, utilizando os descritores “*communication*” e “*leadership*” em conjunto, possibilita a identificação de 19,857 estudos publicados acerca desses fenômenos em diversas áreas do conhecimento e campos de atuação profissional como Medicina, Ciências Sociais, Negócios, Gestão, Contabilidade, Enfermagem, Engenharia, Ciências da Computação, Psicologia, Artes, Economia e Ciência Ambiental. Ao ser refinada a busca e utilizado o descritor “*organization*” associado aos descritores “*communication*” e “*leadership*”, são encontrados 155 estudos. Essa quantidade expressiva de estudos na literatura a respeito da comunicação e liderança, demonstra a relevância desses fenômenos para as organizações. Afinal, comunicar é um processo fundamental na organização para que o líder consiga realizar suas ações e atingir seus objetivos profissionais, visto que o relacionamento com os liderados têm impacto direto no resultado apresentado pelos líderes como produto do seu trabalho (Tondello et al., 2017).

De que forma um líder pode conduzir seus liderados em uma organização, senão por meio da comunicação? A comunicação é essencial para a organização, visto que por meio dela o líder é capaz de conduzir os trabalhadores para a realização das atividades, fornecer *feedback*, dar notícias etc. Comunicar, em uma primeira aproximação, consiste na interação e na troca de informações entre as pessoas (Takahashi & Pereira, 1991). Para Costa (2014) e Takahashi e Pereira (1991) não existe liderança sem comunicação, pois se trata de um fenômeno essencial para o líder planejar, estabelecer, controlar e avaliar as funções organizacionais.

Comunicar-se de forma ineficaz afeta a organização em diversos âmbitos, mas entre líderes e liderados essa relação ainda sofre influência das variáveis relativas à hierarquia. Para

Souza (2008), os problemas mais graves estão na comunicação entre líderes e subordinados, visto que, em algumas situações, os líderes não consideram as características das pessoas com quem estão se comunicando e o contexto em que essa comunicação ocorre. O autor examina que ao se comunicar, o líder acredita ter sido claro o suficiente, sem aferir se o liderado entendeu a informação recebida, que é o que pressupõe a comunicação. Não conseguir se comunicar de forma efetiva torna o trabalho do líder pouco orientador para seus subordinados, trazendo impactos que comprometem o alcance dos objetivos organizacionais (Souza, 2008), já que os liderados terão pouca clareza das atividades que precisarão realizar e dos resultados que precisarão produzir.

O fenômeno da comunicação é complexo e composto por muitas variáveis que se relacionam de maneira concomitante (Medrano, 2007). No contexto organizacional, a comunicação apresenta variáveis importantes que possibilitam avaliar a relação de líderes com seus liderados no ambiente de trabalho. Como levar em consideração as variáveis mais relevantes na comunicação para que os líderes possam desenvolver competências que irão afetar de maneira positiva os seus liderados? Desenvolver competências relacionadas à comunicação são essenciais para que os líderes fiquem sob controle das variáveis que envolvem esse fenômeno. Portanto, torna-se necessário responder ao problema de pesquisa proposto, a saber: Quais classes de comportamentos constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados”?

1.1. Características do processo de comunicar em organizações e sua contribuição para a produção de resultados organizacionais

Comunicar vem do latim “*communicare*”, que significa transmitir conhecimento ou informações, compartilhar, trocar opiniões (Dicionário Michaelis, 2015). Comunicação é um fenômeno que acompanha a humanidade desde sua origem. Ela se constituiu como um elemento diferenciador para o desenvolvimento da sociedade em grupos e inicialmente era

compreendida somente em termos de retórica e linguagem (Cerantola, 2016). Por se tratar de um fenômeno importante para a construção da vida em sociedade, foi sendo estudada ao longo do tempo, em seus aspectos antropológicos, psicológicos, sociológicos, linguísticos, entre outros (Cerantola, 2016).

Partindo do pressuposto que todo ser humano se comunica, a comunicação é um fenômeno presente em todos os contextos em que ocorre atividade humana e tem sido estudado em diferentes perspectivas e por diferentes áreas do conhecimento. No caso das organizações, de acordo com Cerantola (2016), ainda não há um consenso acerca do próprio conceito de comunicação organizacional e, por se tratar de um fenômeno abrangente, que se refere à comunicação humana em um determinado contexto, é um campo disciplinar em construção. Esse aspecto adquire mais importância ao considerar que uma organização é por si um “sistema de interações comportamentais orientado para a produção recorrente de resultados significativos para e na sociedade na qual ela se insere” (Gusso & De Luca, 2017, p. 29).

O processo de comunicação organizacional era tido como um veículo formal de comunicação entre a organização e os seus funcionários, em que somente informações selecionadas pela gestão da empresa eram repassadas aos seus colaboradores. Em decorrência da tecnologia, as possibilidades de comunicação entre os membros da organização aumentaram (e.g., e-mail, sistemas internos, aplicativos, WhatsApp) e, com isso, o controle do “conteúdo” do que é comunicado, diminuiu. Segundo Cury (2016), comunicação organizacional se referia à criação e à manutenção do discurso institucional, com objetivo de projetar e manter a imagem desejada pela empresa e, por isso, não era e nem poderia ser questionada pelos funcionários. Com as mudanças advindas do mundo digital, a comunicação organizacional não está mais somente sob controle das pessoas que ocupam cargos no topo da hierarquia organizacional e que interferem nas decisões e atividades dos membros da organização, exigindo que os processos de comunicação sejam frequentemente monitorados e adequados (Cury, 2016).

O objetivo, o contexto e o significado da comunicação em organizações necessitam ser revistos em decorrência de mudanças comportamentais e tecnológicas, de contextos sociais e culturais, de demandas do mercado e outras variáveis que influenciam as transformações da comunicação nas organizações, sendo necessário adaptar sua estrutura, função e significado (Cerantola, 2016). Visto que a comunicação é um processo de interação entre as pessoas, relacionado ao tempo e ao espaço na história, ela só pode ser compreendida levando em consideração o contexto em que ela ocorre (Sousa, 2009).

Comunicação é um processo indispensável para a consecução dos objetivos e processos organizacionais, bem como para a construção da cultura e da identidade da organização, independentemente de ser uma organização pública ou privada (Cerantola, 2016). Afinal, independente dos modelos administrativos da organização, a comunicação é um processo complexo, que permeia as políticas organizacionais, o planejamento e as ações da empresa (Nassar, 2009). Os impactos da comunicação perpassam toda organização, tendo em vista que é um fenômeno presente desde a proposição dos objetivos organizacionais, seus processos de trabalho até a entrega do produto final. Portanto, a comunicação organizacional constitui-se como uma competência básica às organizações.

O processo de comunicação organizacional é o componente que garante o estabelecimento de relações entre a organização e o público, tanto o público interno (membros da organização), quanto o público externo (fornecedores e clientes). Para que essa comunicação seja realizada de maneira efetiva, o emissor deve criar mensagens considerando o ambiente e o seu receptor, selecionando os meios mais adequados para a emissão da mensagem, evitando ruídos, controlando o processo de comunicação e seus resultados (Nassar, 2009). É necessário também atentar-se para a relação entre emissor e receptor. Para Santos (2018), comunicar é um processo de “transmitir” a informação de uma pessoa para outra. A autora indica que é necessário que haja a compreensão da informação pela outra pessoa como consequência para

que o processo de comunicação seja efetivo, pois se não houver a compreensão da informação, não há comunicação.

Para Torquato (2015), Nassar (2009) e Takahashi e Pereira (1991) o processo de comunicação organizacional direcionado aos colaboradores é caracterizado por redes formais ou redes informais. As redes formais constituem manifestações oficiais, são as informações fornecidas pela gestão organizacional por meio dos meios de comunicação oficiais da organização (reuniões, ofícios, e-mails, pronunciamentos). As redes informais são manifestações organizadas pelo público e as informações que os colaboradores apresentam acerca da organização (boatos, grupos de whatsapp, conversas de corredores).

Outro aspecto destacado na literatura de comunicação organizacional para a compreensão desse processo está relacionado aos fluxos de comunicação. Os fluxos de comunicação são classificados em descendente, ascendente, lateral ou horizontal, transversal e circular (Torquato, 2015; Nassar, 2009; Takahashi & Pereira, 1991). O fluxo descendente é caracterizado por informações da gestão da organização para a sua base, passando por meio do repasse pelos setores, o que geralmente produz alteração nas informações a cada nível hierárquico, por interferência das relações de poder e da cultura organizacional. O fluxo ascendente faz o “caminho” oposto ao descendente, são informações oriundas da base da organização até o topo da hierarquia. O fluxo lateral ou horizontal são informações entre pessoas, áreas, departamentos ou setores do mesmo nível hierárquico. O fluxo transversal se caracteriza por não obedecer a níveis hierárquicos e a informação ser disseminada em quaisquer direções, nesse caso, o fluxo se faz presente em organizações menos burocráticas. Por fim, o fluxo circular é a informação que segue em todas as direções e está presente com frequência em organizações informais e redes de relacionamento digitais. Os fluxos de comunicação ocorrem por meio dos instrumentos de comunicação, os meios orais, impressos, audiovisuais e digitais.

Na literatura apresentada acerca de comunicação organizacional muitas são as classificações encontradas fazendo referência a algum aspecto do processo de comunicar (e.g., redes de comunicação, fluxos de comunicação). Mas, para examinar a qualidade da comunicação que está ocorrendo no ambiente organizacional, essas classificações ajudam? Qual a contribuição de caracterizar as redes ou os fluxos da comunicação? Ao partir da proposta de Santos (2018), que define a comunicação como o processo de “transmitir” a informação de uma pessoa a outra, sendo necessário que haja a compreensão da informação para que de fato esse processo ocorra, classificar pode não ser tão eficaz, quanto atentar-se para essa relação entre emissão e compreensão da informação, pois é a relação que irá indicar se a comunicação ocorreu ou não. Ademais, se o que constitui uma organização é a interação de diversos indivíduos em prol da produção de um resultado em comum, como Gusso e De Luca (2017) definem, o processo de comunicar é essencial para garantir que os objetivos da organização, para produção de resultados significativos para a sociedade na qual se inserem, sejam atingidos.

Em síntese, é necessário atentar para o contexto em que o comunicar ocorre e a função que caracteriza esse processo para que os objetivos da organização sejam produzidos. A sociedade na qual a organização está inserida e o ambiente organizacional se referem ao contexto no qual esse comunicar irá ocorrer e exercem influência nesse processo. É nesse contexto que os membros da organização necessitam garantir uma comunicação efetiva, ou seja, uma comunicação na qual a mensagem é compreendida pelo receptor. Sem essa compreensão, a produção dos objetivos da organização, de garantir resultados relevantes para a sociedade na qual está inserida, fica comprometida.

1.2. Características da competência de líderes “comunicar-se com liderados”: impactos nos objetivos organizacionais e desafios para a capacitação de líderes em diferentes cargos hierárquicos

O exame acerca do termo liderança tem sido realizado por diversos pesquisadores e passou por diversas modificações ao longo do tempo. Para Sabino (2008), por muito tempo

liderar foi entendido e estudado como algo inato ao sujeito, que dependia de características pessoais e era definido como um “traço” de personalidade. Com as descobertas produzidas ao longo do tempo, liderar passa a ser entendido como um comportamento que pode ser aprendido. De acordo com Maruyama e Amorim (2012), liderança não é uma característica inata, pois as pessoas podem ser treinadas e desenvolvidas para liderar. Além de não ser uma característica inata, Freitas (2014) define liderar como um comportamento situacional, já que depende das situações e circunstâncias em que precisa atuar e do contexto em que o processo se desenvolve.

O líder tem uma função necessária para que as ações humanas em contextos de trabalho possam ser desenvolvidas a fim de cumprir os objetivos e produzir os resultados almejados pela organização. Em algumas definições está indicado que liderar é influenciar pessoas para que possam realizar objetivos comuns (Freitas, 2014). Robbins et al. (2010) relatam que um líder deve ser capaz de elaborar projetos, conduzir de forma eficiente a estrutura organizacional, gerenciar as tarefas do dia a dia e gerenciar sua equipe para alcançar os objetivos e metas da organização.

A função do líder nas organizações é conduzir a equipe, por meio do seu papel de influência e servindo de modelo para os funcionários, para a produção dos resultados esperados em relação ao planejamento estratégico da empresa (Testa et al., 2018). O líder pode ou não exercer um cargo de gestão na organização (e.g., supervisor, coordenador, gerente, diretor), visto que por vezes exercerá o papel de referência para equipe, conduzindo-a para o cumprimento dos objetivos sem um cargo formalizado. No contexto desse trabalho, é considerado líder o profissional em qualquer posição onde tenha relação hierárquica com outras pessoas, cujos comportamentos façam parte de um sistema organizacional, independente se ocupam postos de comando em área estratégica, tática ou operacional.

Para Maruyama e Amorim (2012), o líder é definido por meio dos comportamentos que ele apresenta, tanto para o cumprimento de suas atividades, quanto para o controle de

desempenho dos liderados e não somente pelo cargo que ocupa. Sabino (2008) descreve que diversas funções estão englobadas no comportamento de liderar, como: controlar, elogiar, distribuir cargos, estruturar, motivar, coordenar, reforçar e punir. Nesse contexto, há indicação de comportamentos relacionados ao processo de comunicar que necessitam ser apresentados por líderes para desempenharem sua função.

Para que os líderes desenvolvam seu trabalho e orientem sua equipe para a produção dos resultados organizacionais, comunicar é um processo indispensável. Para Costa (2014), um líder que busca atingir os resultados esperados pela organização é necessário não descuidar ou negligenciar a qualidade da comunicação dele com a sua equipe. Comunicar é um recurso para que o líder consiga o engajamento da sua equipe e se relacione com o público de interesse da organização e, por isso, é uma competência valorizada e requisitada em profissionais que ocupam cargos de liderança (Cury, 2016), ou que, estendendo a definição: comunicar é uma competência necessária para profissionais que tenham ou exerçam a função de líder, não somente para aqueles que ocupam cargos de liderança.

O processo de comunicar entre líderes e liderados têm impacto direto nos resultados produzidos pela organização, visto que é uma variável que exerce influência nos processos de trabalho, na motivação dos colaboradores e na execução das tarefas. Por meio da comunicação, é possível melhorar a relação com os colaboradores da empresa, maximizar o desempenho dos processos, qualificar a entrega aos clientes e, com isso, obter melhores resultados na organização (Costa, 2014). Quando há impasse na comunicação, os liderados indicam conflitos na compreensão da “visão” organizacional, conflitos envolvendo a execução de suas tarefas e relacionados aos papéis que desempenham na organização (Sias & Kopaneva, 2014).

A dimensão ainda incipiente na qualificação dos gestores brasileiros no que se refere à comunicação direta, de acordo com Costa (2014), é a sua incapacidade de avaliar o desempenho de suas equipes e “transmitir” a elas as suas impressões. A dificuldade de dar

feedback é considerado pelos colaboradores o pior indicador dos líderes. O baixo engajamento dos colaboradores é uma consequência da falha de comunicação dos líderes acerca do desempenho dos liderados, visto que, a presença constante de *feedback* dos líderes contribui para que os colaboradores fiquem sob controle do seu desempenho e tenham um retorno das atividades desenvolvidas (Costa, 2014).

Uma das variáveis que contribui para que o *feedback* seja considerado uma dificuldade dos líderes é a heterogeneidade do uso e aplicação do procedimento. Garbi (2003) realizou uma análise em 21 artigos do *Journal of Organizational Behavior Management* que examinavam o *feedback*. Como resultado, o autor apresentou que o termo *feedback* tem sido utilizado para descrever procedimentos diferentes, que sua aplicação é realizada de maneiras diferentes e que sua efetividade é explicada a partir de funções diferentes. A discrepância acerca do uso, descrição e avaliação do procedimento são indicadores dos motivos pelos quais o *feedback* é considerado o “ponto fraco” dos líderes em organizações. Desse ponto de vista, a qualidade da comunicação é potencialmente um determinante relevante que interfere na clareza a respeito do que é o procedimento de *feedback*, como aplicá-lo e como avaliá-lo.

Um *feedback* orientador, que apresenta informações claras acerca do comportamento do liderado, contribui para o seu engajamento nas atividades e aumento de sua produtividade. Para que resultados expressivos sejam atingidos no curto, médio e longo prazo, o *feedback* que visa a promoção de desempenho deve ser realizado por meio de valorização e orientação dos comportamentos dos liderados (Daniels & Daniels, 2007). Quando um líder compartilha o sucesso de um projeto, valorizando o desempenho de sua equipe, ele fortalece a confiança e produz motivação nos funcionários e, com isso, a probabilidade de gerar resultados significativos é aumentada (Cury, 2016).

Em decorrência dos processos de comunicar e liderar serem variáveis que exercem influência nos resultados produzidos pela organização, há um investimento em treinamentos

acerca desses processos, com objetivo de capacitar profissionais a desenvolver essas competências. No estudo de Galvão et al. (2000), foi desenvolvido um programa de educação continuada para enfermeiros a respeito dos processos de comunicar e liderar, com foco na segurança do paciente. Bearman et al. (2011) realizaram um programa de treinamento para estagiários cirúrgicos, com objetivo de desenvolver competências de comunicação, liderança e trabalho em equipe.

Os estudos tiveram como objetivo comum desenvolver competências relacionadas aos processos de liderar e comunicar. Contudo, esses estudos não apresentam com clareza o que os participantes precisariam estar aptos a fazer no final do treinamento, ou seja, que competências deveriam apresentar e nem como foram avaliadas as aprendizagens dos participantes, a fim de verificar se os objetivos foram cumpridos ou não. Na descrição do estudo de Bearman et al. (2011) são indicadas as habilidades que compõem o objetivo do treinamento (comunicação, colaboração, gestão e liderança) e a técnica utilizada (dramatização em pequenos grupos). Porém, não são apresentadas informações acerca de como essas habilidades foram desenvolvidas nas dramatizações e nem informações acerca de como foi realizada a avaliação do treinamento.

Na descrição do estudo de Galvão et al. (2000) são apresentadas informações acerca do que constitui o treinamento (e.g., conceito de liderança, evolução histórica, importância da liderança no contexto da enfermagem, comunicação verbal e não verbal) e das atividades realizadas (músicas, texto sobre importância da comunicação para o processo de liderar). No programa de educação continuada para enfermeiros, a avaliação do programa foi realizada por meio de um instrumento elaborado com questões acerca do “conteúdo”, duração do programa, desempenho dos instrutores e material didático. Contudo, não foram apresentados os objetivos do treinamento, ou seja, quais competências deveriam ter sido desenvolvidas naqueles

profissionais e nem foram verificados, durante a avaliação, se houve mudanças no repertório dos participantes, já que no instrumento de avaliação não havia perguntas acerca desse aspecto.

Os comportamentos que necessitam ser desenvolvidos acerca dos processos de liderar e comunicar não são descritos com clareza na literatura, dificultando o planejamento de treinamentos desses comportamentos. Quando há descrição de características desses processos, são descrições de técnicas, características topográficas dos comportamentos ou descrição de aspectos subjetivos. No estudo de Grant e Taylor (2014) foram analisados os fundamentos da comunicação para que mulheres executivas desenvolvessem a competência de liderar e foram identificadas estratégias de comunicação que ajudassem as mulheres a projetarem confiança em um discurso e, assim, conseguissem promoções em seus cargos. Entre as características identificadas estão (1) Comece forte: Comece a fala utilizando frases que correspondem aquilo que foi perguntado, sem titubear, mantendo uma estrutura nas respostas e evite usar interjeições sem sentido para preencher lacunas na fala (e.g., “né”, “hum”, “tipo”); (2) Seja sucinto: Evite elaborações demoradas, pratique o raciocínio rápido para manter as respostas diretas; (3) Dimensione o conteúdo: Concentre-se nos detalhes do conteúdo para apresentar a ideia, utilize números e impacto monetário; (4) Voz própria: Não evite pronomes em primeira pessoa, especialmente ao falar sobre realizações e contribuições pessoais; (5) Controle o movimento: Conecte gestos à mensagem; (6) Expresse cordialidade: Seja cordial por meio de sorrisos ou de expressões faciais espontâneas e autênticas (Grant & Taylor, 2014).

No estudo de Limon e La France (2005), os autores pesquisaram como algumas características acerca da comunicação impactam no surgimento de líderes em grupos de trabalho. Os participantes da pesquisa foram separados em grupos de três pessoas e tinham que discutir a respeito de quem deveria ser contratado para um cargo universitário. Os resultados indicaram três “traços” de comunicação que foram associados à liderança: (1) Argumentatividade: Característica que predispõe o indivíduo a defender questões controversas

e atacar verbalmente as ideias que outros indivíduos apresentam acerca dessas questões; (2) Agressividade Verbal: Característica que leva indivíduos a atacar outros indivíduos verbalmente; (3) Apreensão de comunicação: Característica que indica o nível de medo ou ansiedade de um indivíduo ao se comunicar.

Os estudos descritos apresentam algumas características acerca do processo de comunicar e como essas características são associadas ao processo de liderar. Mas, essas características são suficientes para caracterizar as competências de um líder? O estudo de Grant e Taylor (2014) descreve características topográficas do processo de comunicar de líderes. Já o estudo de Limon e La France (2005) descreve aspectos subjetivos da comunicação que são associados à liderança. Não foram encontrados, entretanto, nesses estudos conhecimento que possibilitasse caracterizar o “comunicar” como um processo, que depende da interação do outro e da sua função (compreensão da mensagem). Com base no pressuposto de que só há comunicação quando a mensagem é compreendida pelo receptor, as descrições apresentadas não são ainda suficientes para caracterizar a competência “comunicar-se”, a ser apresentada por líderes.

Estudos que apresentam definições conceituais acerca dos processos de comunicar ou liderar também foram caracterizados (Takahashi & Pereira, 1991; Johansson et al., 2014). Os conceitos de liderança, a partir de sistemas conceituais distintos, a função do líder na comunicação com sua equipe, os conceitos de comunicação e suas decorrências para as organizações foram apresentados na pesquisa de Takahashi e Pereira (1991). Já no estudo de Johansson et al. (2014), foi analisado o conceito de liderança comunicativa, expressão que é usada em organizações que objetivam desenvolver comunicação dos líderes. Os autores demonstram que não há uma definição acadêmica para o termo e, por esse motivo, buscam construir um embasamento teórico do conceito, contribuindo para pesquisas futuras e para o desenvolvimento da comunicação de líderes. O líder comunicativo foi definido como “aquele

que envolve os funcionários no diálogo, compartilha ativamente e busca *feedback*, pratica a tomada de decisão participativa e é percebido como aberto e envolvido” (Johansson et al., 2014, p. 155).

O conceito de “liderança transformacional” é examinado na literatura em relação ao processo de comunicar em organizações. Liderança transformacional é um estilo de gestão com foco no desenvolvimento das pessoas. O líder conhece as motivações dos liderados, o perfil de cada um e desenvolve as estratégias, estimulando a alta performance, a partir dos pontos fortes da sua equipe (Crews et al., 2019; Eisenberg et al., 2019; Lee & Chon, 2020; Men, 2014). É um estilo de liderança oposto ao estilo transacional, que se configura como um estilo de liderança que tem o foco nos resultados, nos processos, no qual o líder utiliza estratégias de obediência às regras para cumprir as demandas, utilizando de sua posição hierárquica e segue o princípio de recompensa e punição a partir dos acertos e erros dos liderados (Crews et al., 2019).

O estudo de Men (2014) é outro exemplo de um estudo que examina como a liderança transformacional impacta na comunicação interna das organizações. Eisenberg et al. (2019) também examinam o papel da comunicação e da liderança transformacional no desempenho e na dispersão da equipe. Pesquisadores também realizaram um estudo comparando o impacto da liderança transformacional e da liderança transacional no estilo de comunicação entre os funcionários de uma organização de manufatura (Crews et al., 2019). Lee e Chon (2020) realizaram um exame dos efeitos da liderança transformacional na comunicação interna e externa da organização por meio da mediação das normas de relacionamento e de intercâmbio comunitário.

Outras categorias de tipos de liderança como liderança carismática, liderança executiva e liderança autêntica, foram identificadas na literatura e alvos de análise em relação ao comunicar. Liderança carismática é o modelo de liderança em que o líder possui habilidades

de encantar e persuadir, com isso, conquistam a confiança e a admiração dos liderados, fazendo com que apresentem alto grau de comprometimento e desempenho (Cheng & Hahm, 2019). O líder executivo é o líder que tem foco na gestão de projetos, valoriza a disciplina e as regras da organização, atuando na fiscalização da equipe e das atividades, exercendo forte influência na cultura da organização (Men et al., 2018). Liderança autêntica, de acordo com Men e Stacks (2014), é o modelo de liderança em que o líder é fiel aos seus valores e crenças e não tolera papéis que não são consistentes com esses valores. Portanto, suas ações são determinadas pela consistência entre o que fazem e o que acreditam (Men & Stacks, 2014).

Os últimos estudos examinados relacionaram o processo de comunicar em organizações, as categorias de liderança e outros aspectos que impactam a organização, como satisfação no trabalho, cultura organizacional, canais de comunicação da organização e relacionamento entre os funcionários. Cheng e Hahm (2019) realizaram uma pesquisa relacionando o efeito da liderança carismática e da comunicação organizacional com a incerteza e satisfação no trabalho. Men et al. (2018) estudaram o papel da liderança executiva para a formação da cultura organizacional e a criação de canais de comunicação de liderança em startups. Men e Stacks (2014) examinaram como a liderança autêntica impacta na comunicação interna e no relacionamento entre os funcionários da organização. Men et al. (2020) relacionaram o impacto da comunicação de uma liderança executiva e carismática com a confiança dos funcionários e apoio para a mudança organizacional.

Vale destacar que essas classificações conceituais seguem descrições de aspectos subjetivos, não definindo com clareza os comportamentos que os líderes precisam apresentar ao “comunicar-se com seus liderados”. Características como as apresentadas nas definições conceituais (e.g, estilo de gestão com foco no desenvolvimento das pessoas; estilo de liderança que tem o foco nos resultados; modelo de liderança em que o líder é fiel aos seus valores e crenças e não toleram papéis que não são consistentes com esses valores) não são suficientes

para descrever o que os líderes necessitam ser capazes de fazer. Sendo o processo de comunicar um recurso necessário para que os líderes conduzam a equipe na produção dos objetivos organizacionais, quais as decorrências de uma descrição insuficiente acerca desses comportamentos?

A falta de clareza em relação ao que um líder necessita fazer para se comunicar com seus liderados pode gerar graves problemas para a organização, visto que é um processo que exerce influência em diversos aspectos da empresa. Os processos de gestão de mudanças em organizações são impactados pela comunicação dos líderes. Em organizações que ocorrem mudanças frequentes, o relacionamento dos líderes com os liderados e a qualidade da comunicação entre eles são variáveis que implicam nas mudanças ocorridas (Portoghesi et al., 2012). Para Brown (2020), os processos de liderar e comunicar contribuem para a gestão das organizações e para o engajamento da equipe, visto que, são processos essenciais para administrar comportamentos de colaboradores nos desafios e no cumprimento das metas da organização (Reis et al., 2018).

A procura dos funcionários por *feedback* também é um aspecto influenciado pela comunicação entre líderes e liderados. Lee e Kim (2021) examinaram como o comunicar de líderes impacta a comunicação interna das organizações, a criatividade do funcionário e os comportamentos de busca por *feedback*. Participaram do estudo 405 funcionários de vários setores da indústria dos Estados Unidos. Os resultados evidenciaram que o comunicar de líderes exerce influência na comunicação interna da organização, que é um processo de comunicação horizontal, que empodera e engaja o funcionário nas decisões organizacionais. Sendo assim, concluíram que a probabilidade de o funcionário buscar *feedback* e de apresentar comportamentos criativos é aumentada.

Por se tratar de um processo essencial para as organizações, que impacta na produção dos objetivos organizacionais, é necessário investimento na caracterização da competência de

líderes “comunicar-se com liderados”. Em geral, esses processos são definidos na literatura a partir de características topográficas (e.g., conecte gestos à mensagem; seja cordial por meio de sorrisos) ou de características subjetivas (e.g., argumentatividade; habilidades de encantar e persuadir), não sendo suficientes para descrever com clareza os comportamentos que um líder precisa apresentar. A falta de clareza acerca do que caracteriza o processo, ou seja, o que um líder precisa fazer para se comunicar com seus liderados é um dificultador para nortear a sua atuação profissional e para o planejamento do ensino dessas competências aos líderes.

1.3. Conceito de comportamento e o conhecimento produzido pela Análise do Comportamento como contribuição para caracterizar a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

O conceito de comportamento, ou seja, a forma como ele é compreendido e explicado, vem sendo estudado há muito tempo. Em meados de 325 a.C., na Grécia antiga, Aristóteles combinou a observação e a interpretação do comportamento a partir das causas do movimento dos corpos e das discriminações realizadas pelos organismos (Millenson, 1975). Na tentativa de explicar as atividades de um organismo, Aristóteles descreveu categorias de comportamento, tais como pensamento, percepção dos sentidos, apetite, memória, sono (Millenson, 1975). O que os filósofos, como Aristóteles, tentavam explicar eram as causas do comportamento, ou seja, o organismo tem algo (apetite, sono, percebe algo etc.) e isso é causa para o seu comportamento (S. S. Botomé & Kienen, 2008).

A evolução do conceito de comportamento ocorreu em função do desenvolvimento das áreas de conhecimento que investigavam esse fenômeno. Na Filosofia, o comportamento costuma ser explicado por meio de analogias com a natureza (e.g., explicações mecanicistas) ou explicações derivadas de concepções religiosas (e.g., mente, alma, espírito), atribuindo a entidades internas a causa dos movimentos do corpo (S. P. Botomé, 2001). Na Fisiologia, a partir dos estudos de Charles Sherrington no início do século XIX, as causas do comportamento reflexo passaram a ser consideradas a partir da lei de estímulo-resposta (Millenson, 1975). A

Psicologia, a partir do seu desenvolvimento como área do conhecimento, passou a ter, como objeto de estudo, o fazer humano (comportamento) (S. P. Botomé, 2001). Para compreensão do conceito de comportamento no século XXI, é necessário o exame de algumas contribuições anteriores, a fim de entender a evolução desse conceito.

O ponto de partida para o exame do conceito de comportamento será os estudos do fisiologista russo, Ivan Pavlov. Vale destacar que já existiam alguns estudos que consideravam o comportamento como uma reação ao meio, porém, somente ao final do século XIX, essa relação foi destacada de forma empírica e experimental (S. P. Botomé, 2019). Pavlov pesquisou as secreções digestivas de cães e notou que não somente a introdução de alimento ou ácido na boca resultava na salivação do animal, mas a presença do experimentador trazendo alimento também resultava num fluxo de saliva (Millenson, 1975).

No experimento de Pavlov, a relação entre a presença de alimento e a salivação do cão diante do alimento foi investigada. Ele não foi o primeiro a fazer observações dessa natureza, mas parece ter sido o primeiro a suspeitar que estudos detalhados desse processo forneceriam informações para a compreensão do comportamento adaptado dos organismos (Millenson, 1975; Pavlov, 1979). A partir de seu experimento, Pavlov descobriu um fenômeno que chamou de reflexo condicional, que consistia em “uma reação fisiológica que não dependia de algo ‘natural’, mas podia ser provocada por condições outras que criavam novas circunstâncias” (S. P. Botomé, 2019, p. 1), ou seja, o reflexo condicional dependia de uma história prévia de aprendizagem (Keller & Schoenfeld, 1973; S. S. Botomé & Kienen, 2008). O reflexo, a partir dos estudos de Pavlov, além de fisiológico, também pode ser condicional, ou seja, ocorre ou depende de certas condições (S. P. Botomé, 2019).

Os estudos de Pavlov acerca dos reflexos condicionados contribuíram para a construção do conceito atual de comportamento humano. Pavlov demonstrou experimentalmente como os reflexos condicionais eram desenvolvidos ou extintos, possibilitando uma lei geral de

condicionamento: “depois da associação temporal repetida de dois estímulos, aquele que ocorre primeiro, eventualmente, passa a eliciar a resposta, que, normalmente, é eliciada pelo segundo estímulo. Essa lei continua conosco até hoje, ligeiramente modificada” (Millenson, 1975, p. 26). Ademais, é possível destacar, ainda segundo Millenson (1975), três aspectos que caracterizaram os trabalhos de Pavlov: (1) generalidade do fenômeno “condicionamento”, usando muitos estímulos e muitos sujeitos, (2) preocupação com aspectos mensuráveis quantitativamente do fenômeno, e (3) trabalhos feitos de forma sistemática.

John Watson, no início do século XX, a partir das descobertas de Pavlov, iniciou um movimento chamado Behaviorismo ao defender que o objeto de estudo da psicologia deveria ser o comportamento. Para Watson o comportamento era entendido como a relação entre os estímulos do meio e as respostas observáveis do organismo, sendo que, apenas o que era observável poderia ser estudado por uma ciência do comportamento (ainda que os processos não observáveis não fossem negados por ele), não havendo lugar para explicações mentalistas (Millenson, 1975; S. S. Botomé & Kienen, 2008). O Behaviorismo Clássico (ou Watsoniano) foi criticado por Bertrand Russel, em 1927, por ser incompleto na sua definição de comportamento, não considerando as outras relações existentes entre seus componentes (e.g., as alterações produzidas a partir da atividade do organismo) (S. P. Botomé, 2019).

A partir do contato com os estudos produzidos, na década de 1930, Burrhus Frederic Skinner, decidiu estudar e trabalhar com processos psicológicos e acrescentou aos trabalhos considerados pioneiros (e.g., Pavlov) as relações que faltavam e que foram indicadas na crítica de Bertrand Russell (S. P. Botomé, 2019). Com os estudos de Skinner, a compreensão do que é comportamento avançou consideravelmente. O comportamento deixou de ser entendido apenas como uma relação entre “estímulo” e “resposta”. Skinner, (1953, 1969a) define o comportamento a partir de inter-relações entre o estímulo antecedente, a resposta e o estímulo consequente. Outra contribuição importante para a compreensão do comportamento, é o termo

“operante”. Skinner (1969) define o comportamento como operante, por indicar que o organismo opera em relação ao seu meio, e não apenas responde a ele, como sugere a expressão “comportamento respondente”.

A partir dos avanços acerca do conceito de comportamento e do acréscimo dos estudos da função operante à definição, comportamento pode ser entendido como um complexo sistema de relações entre aquilo que um organismo faz e os aspectos do ambiente no qual esse organismo está inserido (Skinner, 1953, 1969a; S. P. Botomé, 1981, 2001, 2013). Três componentes estão envolvidos nessa interação: a situação antecedente (o que acontece ou existe antes ou junto à ação do organismo), ação ou atividade do organismo (o que ele faz) e a situação subsequente (o que acontece após a ação do organismo) (S. P. Botomé, 2001, 2013). Na Figura 1.1, há um esquema que representa as relações básicas entre os componentes do comportamento.

O que caracteriza cada uma dessas relações estabelecidas entre os componentes do comportamento? Para examinar essas relações será utilizada como ilustração uma sequência de diálogos entre líder e liderado em contexto organizacional, extraída de Adams (2007) e apresentada na Figura 1.2. O comportamento do líder que será analisado é “avaliar desempenho do funcionário utilizando dados numéricos como critério de avaliação”.

A primeira seta da Figura 1.1 caracteriza a relação entre a situação antecedente e a ação do organismo. Os eventos que constituem a situação antecedente e estão presentes quando o organismo realiza alguma atividade, facilitam, favorecem, dificultam ou impedem a realização dessa atividade (S. P. Botomé, 2001, 2013; S. S. Botomé & Kienen, 2008). Na Figura 1.2, no primeiro quadrinho, o líder estar com os indicadores numéricos de baixo desempenho do funcionário e o fato dele estar na sua frente (situação antecedente) favorece a sua ação de “dizer que o funcionário está fazendo um péssimo trabalho”.

COMPORTAMENTO			
Componentes Tipos de relação	SITUAÇÃO ANTECEDENTE (O que acontece ou existe antes ou junto à ação do organismo)	AÇÃO OU ATIVIDADE DO ORGANISMO (O que ele faz)	SITUAÇÃO SUBSEQUENTE (O que acontece após a ação do organismo)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Figura 1.1: Diferentes tipos de relações básicas entre os três componentes do comportamento (Adaptado de S.P. Botomé, 2001; 2013).

A segunda seta da Figura 1.1 caracteriza a relação entre a ação do organismo e a situação subsequente. Os eventos que ocorrem após a ação do organismo podem ser produzidos por essa ação ou apenas ter relação temporal, acontecer após a ação do organismo (S. P. Botomé, 2001, 2013; S. S. Botomé & Kienen, 2008). As características dos eventos que ocorrem subsequentes à atividade do organismo podem ser aversivas ou agradáveis e podem acontecer no ambiente físico, social ou fisiológico do organismo que apresenta a ação (S. P. Botomé, 2013). Na Figura 1.2, a ação do líder de “dizer que o funcionário está fazendo um péssimo trabalho” produz como situação subsequente a argumentação do funcionário

indicando que a avaliação do líder pode estar equivocada. A fala do funcionário pode ser aversiva ou agradável ao líder e serve de situação antecedente para que o chefe responda “números nunca estão errados”.



Figura 1.2: Sequência de quadrinhos do personagem Dilbert, retratando o comportamento do líder “avaliar desempenho do funcionário utilizando dados numéricos como critério de avaliação” (Fonte: Adams, 2007).

A terceira seta da Figura 1.1 caracteriza a relação entre a situação subsequente e a ação do organismo. Essa relação indica que podem ocorrer alterações na ação do organismo em decorrência das características do evento subsequente. A probabilidade de ocorrência futura da ação do organismo pode aumentar, diminuir ou ficar suprimida em decorrência dessas características do evento subsequente (S. P. Botomé, 2001, 2013; S. S. Botomé & Kienen, 2008). No exemplo examinado, a situação subsequente, ou seja, o funcionário argumentar com o chefe acerca da confiabilidade da sua avaliação pode fazer com que a atividade do chefe “dizer que o funcionário está fazendo um péssimo trabalho” aumente de frequência, fique suprimida ou diminua em situações semelhantes no futuro.

A quarta seta da Figura 1.1 caracteriza a relação entre a situação subsequente e a situação antecedente. Nessa relação, a situação subsequente faz com que os aspectos do meio adquiram propriedades de sinalização após uma história de aprendizado, de que, mediante determinado tipo de ação será possível obter determinadas consequências (S. P. Botomé, 2001, 2013; S. S. Botomé & Kienen, 2008). Ao analisarmos o quadrinho na Figura 1.2, o líder passou por uma situação de aprendizagem em que sua fala produziu como situação subsequente a argumentação do funcionário acerca de sua avaliação. Isso faz com que, em ocasiões futuras,

a presença de um funcionário e os indicadores numéricos de avaliação de desempenho sinalizem que, caso o líder apresente propriedades da ação “dizer que o funcionário está fazendo um péssimo trabalho”, o funcionário poderá argumentar e discordar de sua avaliação.

A quinta seta da Figura 1.1 caracteriza a relação entre a situação antecedente e a situação subsequente. Essa relação faz com que a situação antecedente indique de alguma forma o que acontecerá se o organismo apresentar uma ação com determinadas características (S. P. Botomé, 2001, 2013; S. S. Botomé & Kienen, 2008). Dependendo das características do evento subsequente, haverá variações no tipo de sinalização da situação antecedente. Caso na relação anterior o evento subsequente à atividade for gratificante, o organismo tenderá a apresentar novamente aquela ação e caso o evento subsequente de determinada ação for aversiva, a sinalização ao organismo será de realizar outra ação para evitar a subsequência aversiva (S. P. Botomé, 2013). No quadrinho da Figura 1.2, as características do evento subsequente (e.g., argumentação do funcionário acerca da confiabilidade da avaliação do chefe) podem ser aversivas ao líder, aumentando a probabilidade do mesmo em apresentar ações diferentes do “dizer que o funcionário está fazendo um péssimo trabalho” em situações semelhantes futuras. Caso as características do evento subsequente fossem gratificantes (e.g., funcionário concordar com a avaliação e em aumentar a sua produtividade) a probabilidade de o líder apresentar a mesma resposta em uma situação semelhante futura seria aumentada.

A sexta seta da Figura 1.1 caracteriza a relação entre a ação do organismo e a situação antecedente. Nessa relação, a ação do organismo fica sob controle de alguns aspectos da situação antecedente para produzir algum tipo de resultado (S. P. Botomé, 2001, 2013; S. S. Botomé & Kienen, 2008). No quadrinho da Figura 1.2, os indicadores numéricos da avaliação de desempenho do funcionário e a presença do funcionário são aspectos dos quais a resposta do líder de “dizer que o funcionário está fazendo um péssimo trabalho” fica sob controle para produzir algum tipo de resultado.

A sétima relação, composta por todas as setas, reúne as múltiplas relações entres os componentes do comportamento. Quando um organismo realiza alguma ação em seu meio, esse conjunto de relações está se estabelecendo, iniciando, fortalecendo, enfraquecendo, conforme as contingências¹ ou circunstâncias existentes (S. P. Botomé, 2001). S. P. Botomé (2013) chama a atenção para a utilização do termo “circunstância” que, de acordo com a Filosofia e a tradução do inglês para português, é o significado de contingência, pois as relações entre os componentes do comportamento são circunstanciais (pode ou não acontecer) e não de ocorrência necessária.

Além de todas as relações estabelecidas, cada componente do comportamento não se constitui apenas de um único evento isolado. Isso porque cada evento, objeto ou indivíduo é multiconstituído e, portanto, pode ser classificado de acordo com uma característica determinada (e.g., um indivíduo pode ser classificado de acordo com sua idade, formação, sexo, altura, profissão, nacionalidade etc.) (Kubo, 1993). O conceito de variável, que corresponde a “qualquer característica de um objeto, evento ou indivíduo, segundo a qual ele pode ser classificado” (Kubo, 1993, p. 7), é necessário para compreensão do que seja uma classe de comportamentos.

Há três critérios ou características dos eventos que possibilitam categorizá-los em classes de comportamentos: a primeira é pela função comum que os eventos apresentam ou têm, a segunda pelo critério de abrangência e a última pelo encadeamento de comportamentos. O conceito de classe, definido por sua função, caracteriza-se por vários eventos diferentes que podem ser reunidos em um mesmo conjunto pela função que esses eventos têm em comum (S. P. Botomé, 2019). Skinner (1953) relata que o comportamento operante não se constitui pela

¹ Não é o escopo desse trabalho examinar o conceito de “contingência” na Análise do Comportamento (AC). Para mais informações acerca da definição desse termo e de sua importância para a AC, consultar obras como: Skinner (1969) “Contingências de Reforçamento”.

relação entre eventos particulares, mas de classes de eventos que variam em alguma característica ou grau e se repetem com a mesma função.

A segunda possibilidade de constituição de uma classe de comportamentos é por meio do critério de abrangência. Para essa categoria S. P. Botomé (2019) apresenta duas possibilidades de agrupamento para formar uma classe: (1) reunir os eventos por semelhança física ou (2) agrupar reunindo em classes eventos que se relacionam por função ou por outras características (que não a semelhança física). Na primeira possibilidade, os eventos são agrupados por semelhança física que, apesar de possuírem características semelhantes, não são os mesmos eventos (e.g., um conjunto de cadeiras, como características comuns possuem quatro pernas, um assento, encosto para as costas, porém, variam nos materiais, na cor, no formato do assento). Na segunda possibilidade de agrupamento, é possível reunir eventos distintos em uma classe, como o processo comportamental de pesquisar (e.g., formular um problema de pesquisa, delimitar tal problema, fundamentar a relevância científica etc.) (S. P. Botomé, 2019). Todos os comportamentos apresentados fazem parte da classe de comportamentos “pesquisar” e embora não possuam similaridade física, são agrupados em uma classe por fazerem parte de um processo comportamental com a mesma função.

A terceira forma de compreender o conceito de classe de comportamentos, de acordo com S. P. Botomé (2019) é quando um tipo de comportamento necessita de uma sequência ou ordem temporal para acontecer, sendo que os comportamentos são encadeados de uma maneira onde o primeiro constitui condições para o segundo ocorrer. Nesse caso, os comportamentos precisam ser apresentados em uma sequência, como é o caso da classe “lavar a louça”. Por exemplo, para se obter uma louça limpa e sem resquícios de sujeira são necessários alguns comportamentos encadeados, como pegar a esponja, passar detergente na esponja, passar a esponja com detergente na louça com determinada pressão etc. Muitas outras classes de

comportamentos são constituídas por comportamentos que apresentam relação de dependência desse tipo (o primeiro comportamento é condição para o segundo ocorrer).

A noção de classe é fundamental para compreender o comportamento como um processo, que é multiconstituído e que, portanto, também varia. Se o comportamento é constituído pelos seus componentes e esses componentes variam, o comportamento também terá variações (Viecili, 2008). Os eventos que constituem um comportamento são classes de variáveis, cuja função pode ser de situação antecedente, situação subsequente ou ação do organismo, e que, por sua vez, são componentes de um comportamento em uma análise comportamental. Na Figura 1.3, é apresentada uma representação de um comportamento, cujos componentes são constituídos por variáveis ou por conjunto de variáveis. As variáveis podem assumir diferentes valores, caracterizando o que se chama de graus (S. P. Botomé, 2013; S. S. Botomé, 2009). Na Figura 1.3 cada evento é representado por um conjunto de setas e cada seta dupla representa uma variável. As relações entre os componentes do comportamento estão representadas pelas setas simples e os traços que cortam perpendicularmente as setas são os graus em que representam os valores das variáveis.

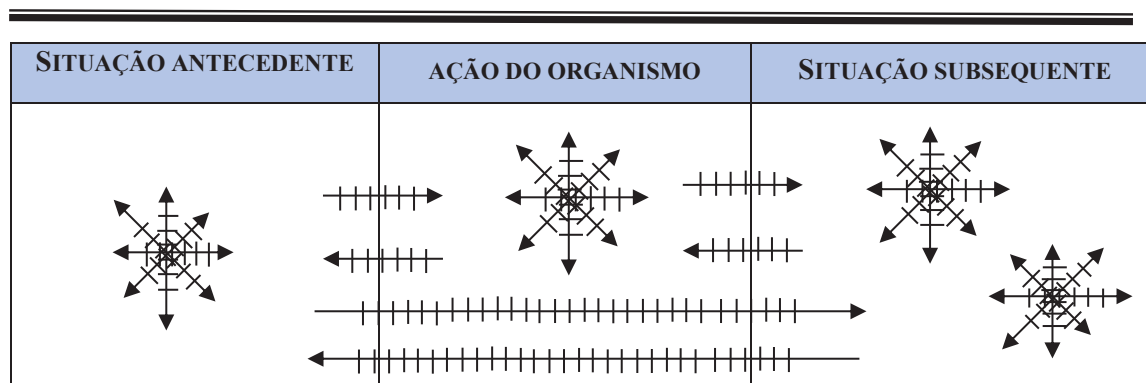


Figura 1.3: Representação do comportamento e suas relações básicas a partir da noção de variável (extraído de S. S. Botomé, 2009).

O esquema representativo na Figura 1.3 ilustra as variáveis constituintes de cada aspecto em cada um dos componentes do comportamento e os diversos graus possíveis das seis relações entre esses componentes. Para exemplificar melhor as variáveis demonstradas, na

Figura 1.4, será usado como exemplo o comportamento “tirar fotos com câmera”. Diversas características da câmera podem variar: marca, cor, tamanho, peso, precisão, velocidade de gravação, capacidade de armazenamento, modos de disparo disponíveis etc. As características que constituem a câmera ou qualquer outro evento em exame são variáveis. E cada variável pode assumir valores diversos, como a variável cor, que por exemplo, pode ser: preta, rosa, prata etc. Na Figura 1.4, o comportamento “tirar fotos com câmera” é representado a partir da noção de variável.

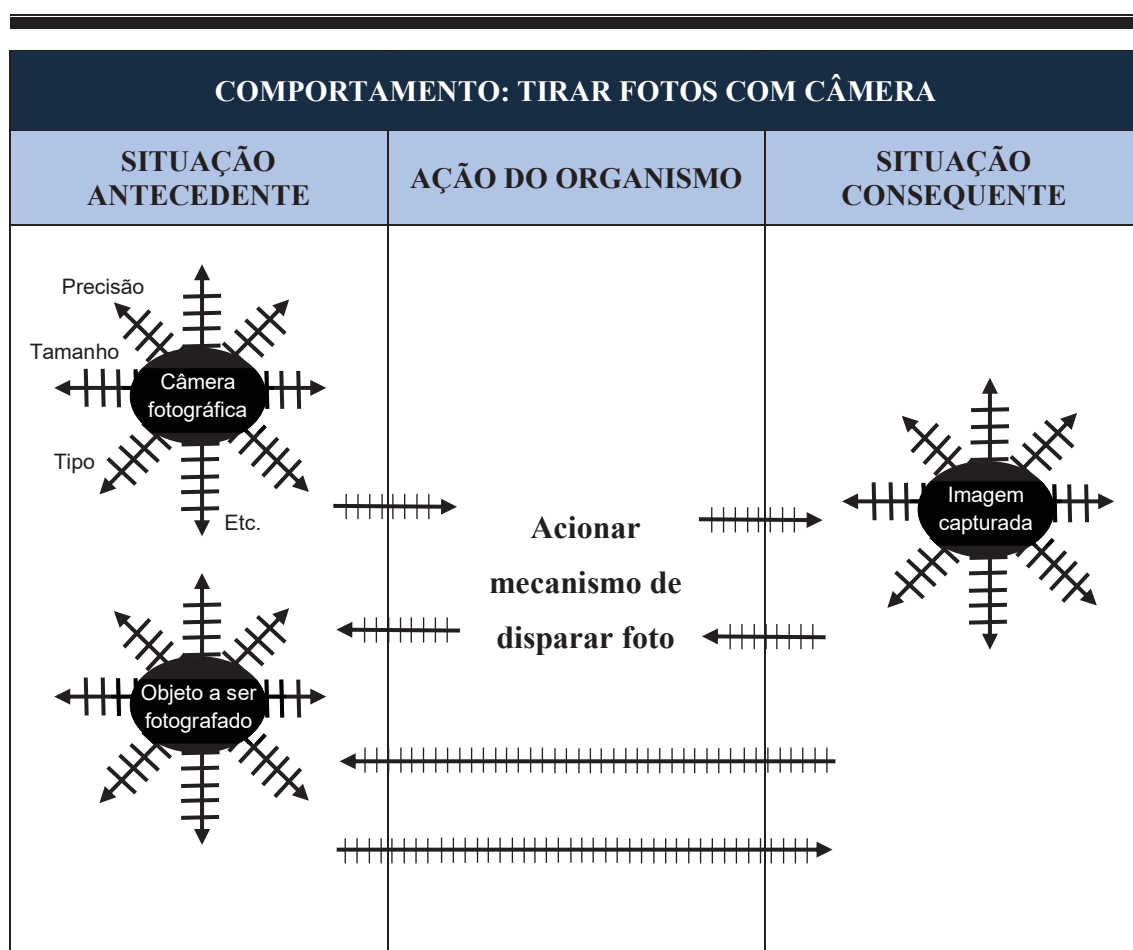


Figura 1.4: Representação do comportamento “tirar fotos com câmera” e suas relações básicas a partir da noção de variável.

Na Figura 1.4, os eventos da situação antecedente, a câmera ou o objeto a ser fotografado são compostos por diversas variáveis, que podem assumir valores diferentes de acordo com suas características e variar ao longo de graus. Os eventos que constituem a ação

do organismo e os eventos que constituem a situação subsequente também são constituídos de variáveis que assumem valores diversos. As relações que são estabelecidas entre os componentes também podem variar em graus e assumir diferentes valores. Comportamento é composto por várias relações entre seus componentes que não são facilmente identificadas por meio da observação direta. Os três componentes do comportamento são definidos a partir das relações que estabelecem entre si com múltiplas variações e graus variados de possibilidades de ocorrência (S. P. Botomé, 2013). Comportamento é um fenômeno complexo e não é diretamente observável, é inferido a partir da identificação da relação entre seus componentes (S. S. Botomé & Kienen, 2008).

O conceito de comportamento e suas relações são fundamentais para a caracterização das classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”. Um aspecto que merece destaque é que “comunicar-se” (em vez de comunicação) é a expressão mais condizente com os preceitos da Análise do Comportamento (AC), visto que não se trata de algo (para nos referirmos de forma substantivada), mas de um processo comportamental. A competência de “comunicar-se com liderados” é uma classe geral de comportamentos, constituída de unidades comportamentais, cujos eventos constituintes são classes de variáveis. Logo, tal como qualquer outro comportamento, este é multiconstituído, multideterminado e complexo, precisando ser caracterizado como tal.

A sistematização do conhecimento produzido especialmente pelas distintas áreas a respeito de “comunicação” e “comunicação no âmbito organizacional”, ainda que não de forma exhaustiva, possibilita identificar com relativa clareza, a contribuição específica da Análise do Comportamento e do conceito de comportamento operante para o entendimento do fenômeno da “comunicação”. Os estudos feitos por pesquisadores e estudiosos contribuem para o entendimento de possíveis efeitos da qualidade da comunicação entre líderes e liderados, no

atingimento de metas e objetivos de uma organização (Cerantola; 2016; Costa, 2014; Cury, 2016; Maruyama & Amorim, 2012; Nassar, 2009); no grau de satisfação de funcionários na organização (Crews et al., 2019; Cury, 2016; Eisenberb et al., 2019; Kopaneva, 2014; Lee & Chon, 2020; Men, 2014); na procura por feedback (Costa, 2014; Cury, 2016; Garbi, 2003; Johansson et al., 2014), entre outros. Outros estudos têm contribuído para o entendimento de algumas características da “comunicação”, descrevendo os tipos de comunicação que podem existir em uma organização, assim como dados topográficos responsáveis por uma comunicação eficaz.

O que o conceito de comportamento, tal como desenvolvido pela Análise do Comportamento, possibilita de contribuição ao entendimento desse fenômeno de modo singular? A definição precisa do que é um processo comportamental possibilita identificar o que é necessário ser observado como aspectos constituintes do processo de comunicar: relações entre aspectos do meio antecedente, características da ação e aspectos do meio subsequente a ação apresentada. Os conceitos de multideterminação dos fenômenos, de multiconstituição dos fenômenos, acrescido ao conceito de comportamento, torna possível considerar com alto grau de precisão as variáveis constituintes do processo de comunicar. Não só saber que a boa ou a má comunicação tem interferências sobre a produtividade e o grau de satisfação de uma organização, mas também identificar e manejar variáveis que alteram a probabilidade de uma comunicação efetiva ocorrer. Não só saber que há orientações úteis para se tornar um líder competente na “arte” de comunicar-se, mas também identificar e manejar condições para que um líder aprenda a se comunicar melhor, seja em qual circunstância organizacional estiver. As possibilidades de entendimento e de manejo de condições decorrentes da concepção de “comunicação” como um processo comportamental e constituído por classes de comportamentos é, portanto, a contribuição específica da Análise do Comportamento para

aumentar a probabilidade de capacitação de líderes e de futuros líderes para o trabalho em organizações, de modo progressivo e orientado.

1.4. A noção de “competência” como contribuição para caracterizar classes de comportamentos profissionais

No contexto organizacional, líderes necessitam apresentar diversos comportamentos para desempenharem sua função, ou seja, muitas são as competências que precisam apresentar no exercício desse cargo. Mas, o que caracteriza uma competência profissional? No que o termo “competência” contribui para a compreensão acerca de classes de comportamentos profissionais? Examinar essa relação é necessária para a caracterização da competência de líderes “comunicar-se com liderados”.

A falta de clareza e a ambiguidade encontrada na literatura dificultam a compreensão acerca do que constitui uma “competência”. Santos (2006) sistematizou o conhecimento acerca do termo “competência” e destacou que o termo é histórica e caracteristicamente polissêmico. Diversos contextos utilizam a palavra “competência” (e.g., jurídico, empresarial, escolar), porém, os termos utilizados para explicar esse conceito nesses contextos são ambíguos e vagos, não sendo suficientes para descrever os fenômenos aos quais o termo se refere (Santos, 2006).

O conceito de competência não é um consenso na literatura, visto que os autores atribuem significados a partir de características diferentes para descrever o fenômeno. Em algumas definições a ênfase é funcional, na capacidade do indivíduo de realizar determinada atividade de forma eficaz, ou seja, o critério avaliativo é o que define a competência do sujeito, quanto maior for o efeito das ações do sujeito em determinado contexto ou situação, maior será a avaliação acerca da sua competência. Algumas definições caracterizam o termo “competência” a partir da topografia das atividades desempenhadas pelo indivíduo, o que é nuclear são as características das ações que são apresentadas (Santos, 2006). A autora também destaca, que além das definições a partir de características topográficas ou funcionais, algumas

definições apresentam informações ambíguas e vagas acerca do termo, utilizando analogias e metáforas, dificultando a compreensão do que significa o termo “competência”.

Estritamente na área e no campo da Psicologia, também não há consenso acerca da definição do termo “competência”. Na literatura de Treinamento de Habilidades Sociais (THS), competência é definida como um critério de avaliação de qualidade ou atuação de um sujeito no desenvolvimento de uma determinada tarefa (Bolsoni-Silva, 2002; Caballo, 2003; Del Prette & Del Prette, 1999, 2010). Para S. P. Botomé (2006) competência refere-se a um grau da capacidade de atuação profissional. É o termo utilizado para se referir ao grau de perfeição com que um organismo apresenta determinado comportamento, ou seja, é um nome para um grau (valor) da variável “capacidade de atuar” profissionalmente de um organismo (S. P. Botomé, 2006; S. P. Botomé & Kubo, 2002).

Ao realizar um exame acerca do ensino por competências, Rebelatto e Botomé (2021) avançam na definição desse conceito. Os autores relatam que o foco do ensino por competências deve ser no desenvolvimento dos comportamentos profissionais que serão objeto de trabalho naquele determinado campo de atuação profissional. O ensino deve ser coerente com o conhecimento científico e condizente com os processos e fenômenos que serão de responsabilidade de atuação do profissional. Competência refere-se aos comportamentos que deverão ser apresentados por um profissional em seu contexto de atuação (Viecili, 2008).

A partir do avanço conceitual realizado por Rebelatto e Botomé (2021), competência é o termo utilizado para se referir a classe de comportamentos profissionais, sendo compreendida por meio de dois aspectos: responsabilidade e grau de qualidade. A responsabilidade refere-se à necessidade daqueles comportamentos serem apresentados por determinado profissional, no seu contexto de atuação. São comportamentos profissionais relevantes para um campo de atuação, necessários para o desenvolvimento do seu papel na sociedade. Qualidade refere-se ao grau de perfeição que o comportamento precisa ser apresentado pelo profissional referido.

Para ilustrar os graus de qualidade dos comportamentos que o profissional necessita apresentar para obter o grau de competência em relação a sua capacidade de atuar, estão representados na Figura 1.5 os graus que definem um comportamento profissional. Os graus de qualidade, definidos a partir da capacidade do profissional de atuar, podem variar nos níveis de informação, aptidão, competência, habilidade até perícia, sendo o primeiro o nível de informação (corresponde ao profissional deter a informação) e o maior nível o de perícia (corresponde ao profissional “*expert*”, que serve de referência para outros profissionais pelo grau de qualidade que apresenta o comportamento) (Rebellato & Botomé, 2021; S. P. Botomé & Kubo, 2002; Santos et.al., 2009). Para que o líder possa ser considerado “competente” em relação ao comportamento de comunicar-se com liderados, ele necessita apresentar com facilidade esses comportamentos e produzir os resultados esperados para a sociedade e para a organização (Rebellato & Botomé, 2021).

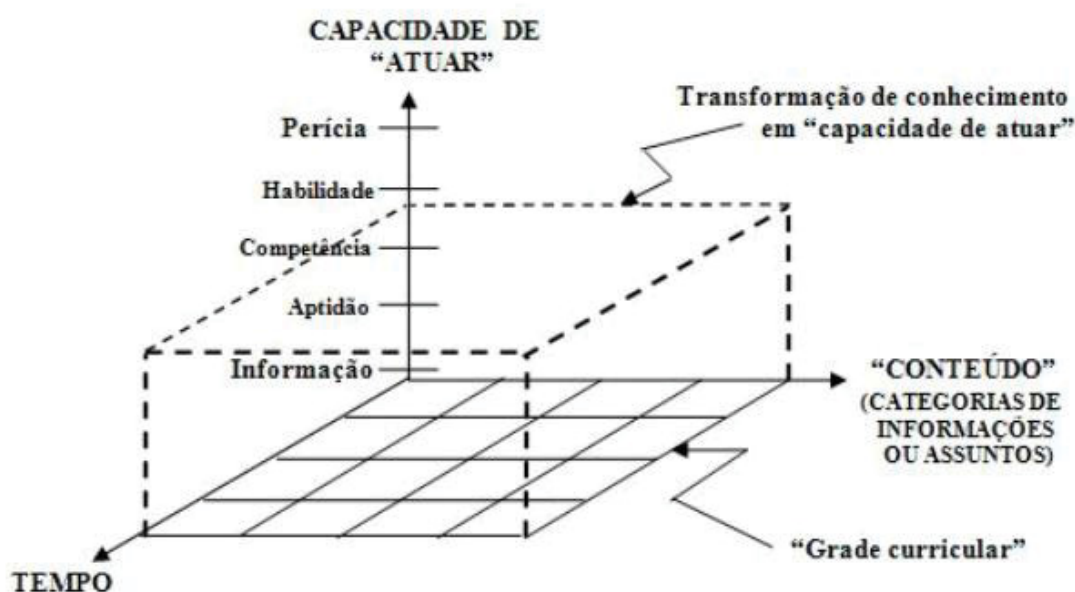


Figura 1.5: Representação da capacidade de “atuar” que se refere aos graus de qualidade com que comportamentos profissionais necessitam ser apresentados. Retirado de Kubo e Botomé (2002); Rebellato e Botomé, (2021) e Santos et.al. (2009).

Em síntese, o conceito de “competência” é confuso em diversos contextos e diversas áreas, inclusive na Psicologia. No entanto, a definição proposta por Rebellato e Botomé (2021) contribui para a caracterizar classes de comportamentos profissionais que constituem a

competência de líderes “comunicar-se com liderados”. Partindo dos dois aspectos nucleares na definição de “competência”, responsabilidade e grau de qualidade, a classe de comportamentos de “comunicar-se com liderados” é responsabilidade de líderes em organizações, pois se referem às classes de comportamentos que um líder necessita apresentar em seu contexto de trabalho para o desempenho de sua função. Os comportamentos constituintes dessa classe geral necessitam ser apresentados pelos líderes com um grau de qualidade suficiente para que sua capacidade de atuação profissional esteja no grau de competência.

1.5. “Comunicar-se” como processo comportamental e como comportamento solucionador de problemas

Comunicação é um comportamento verbal, ou seja, diz respeito à interação verbal entre emissor e receptor. Catania (1999) define comportamento verbal como um comportamento social, visto que as contingências sociais que modelam o comportamento verbal criam repertórios verbais, na medida em que o comportamento do receptor é consequência para o comportamento do emissor e vice-versa. O comportamento verbal é modelado e mantido por meio das consequências que afetam o responder subsequente, assim como qualquer comportamento operante (Skinner, 1957). O que define funcionalmente o comportamento verbal é a consequência produzida por ele, ou seja, a consequência produzida no outro organismo em interação. No caso do comportamento de comunicar, a consequência esperada é a compreensão da mensagem pelo receptor.

Portanto, comunicar é um processo comportamental que pode ser analisado a partir da relação entre os três componentes do comportamento. A relação entre o que é dito (ação ou atividade do organismo), a situação antecedente e o resultado da ação do organismo (situação subsequente), que são os três componentes do comportamento verbal, é o que confere o significado ao processo de comunicar-se, já que os componentes isolados não seriam

suficientes para caracterizar o comportamento (S. P. Botomé & Souza, 1982). A relação entre os componentes do comportamento verbal é apresentada na Figura 1.6 a seguir:

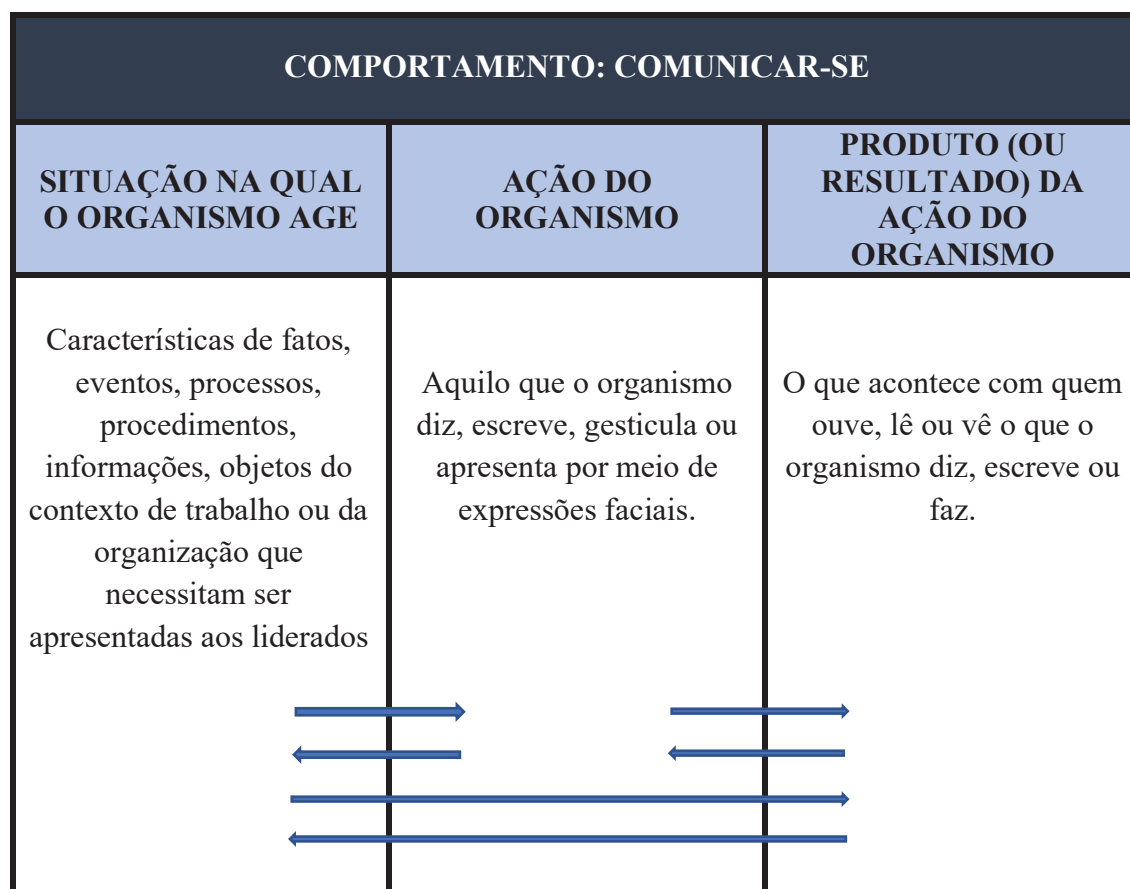


Figura 1.6: Representação dos três componentes envolvidos no comportamento verbal de um organismo (Adaptado de S. P. Botomé & Souza, 1982).

Definir funcionalmente o comportamento comunicar orienta o líder acerca dos aspectos que necessitam ser considerados na interação com os liderados. No contexto organizacional, o líder se comunica com múltiplos objetivos, como por exemplo, para delegar tarefas, avaliar desempenho, fornecer feedback etc. (Certo, 2009; Costa, 2014; Cury, 2016; Robbins et al., 2010). Que outros comportamentos poderiam ser apresentados por um líder para que o liderado tenha clareza das tarefas que necessita executar e que fique sob controle de aspectos relevantes da situação senão por meio da interação que o comportamento de comunicar-se proporciona? Desse ponto de vista, é possível considerar que um líder está diante de uma situação-problema

a cada vez que surge a necessidade de comunicar-se com seus liderados para o cumprimento de um objetivo organizacional.

De acordo com Skinner (1953, 1969), o comportamento solucionador de problemas é aquele em que um organismo, diante de uma situação problema, é capaz de manipular variáveis que possibilitam a apresentação de respostas que solucionariam essa situação-problema. O sentido dado por Skinner (1953) a situação-problema é de que não são as características formais da condição em que o organismo se encontra que definem a situação como problema para esse organismo, mas sim a relação entre as peculiaridades da situação e o repertório dele. Assim, é possível destacar que para um líder comunicar-se de modo efetivo com seus liderados para o cumprimento de um objetivo organizacional é necessário que este seja capaz não só de ficar sob controle de aspectos relevantes desse objetivo como também desenvolver repertório competente de manipulação de variáveis e de aprendizagem que possibilitem aprender a aprender, o implica na formação de classes gerais (comportamentos de segunda ordem de acordo com Catania, 1999).

Valverde et al. (2014), ao identificarem comportamentos que constituem a classe “comportamento solucionador de problemas”, na literatura da Análise do Comportamento (Skinner, 1953, 1969; Luna & Marinotti, 2010), contribuem para o entendimento a respeito das especificidades desses comportamentos, como também possibilitaram esclarecer quais são os comportamentos de segunda ordem considerados como classes gerais. Essas classes gerais estão apresentadas na Figura 1.7.

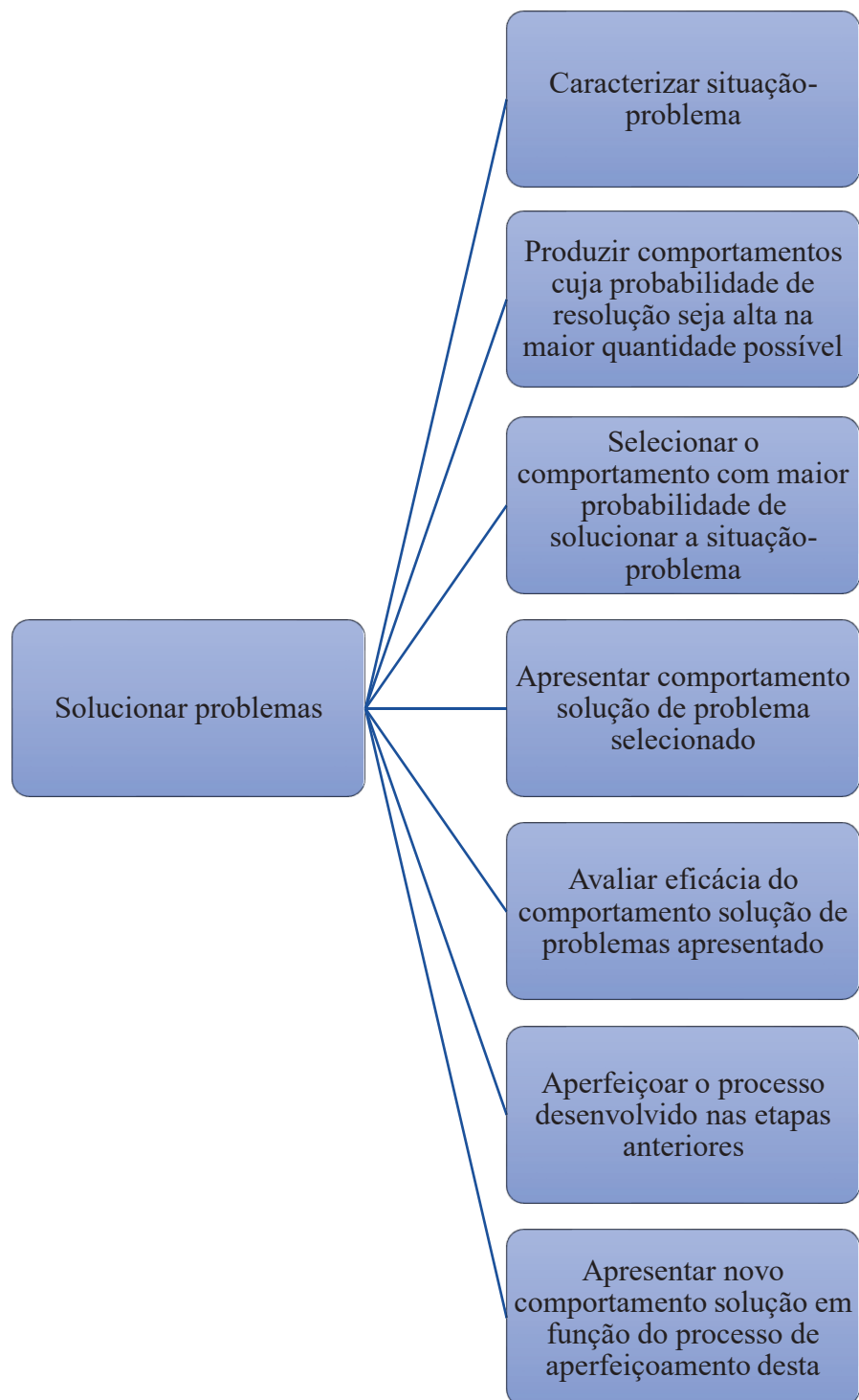


Figura 1.7: Diagrama de organização das sete classes gerais de comportamentos que constituem a classe mais geral “solucionar problemas”. As classes mais gerais foram adaptadas de Botomé et al. (2003). Extraído de Valverde et al. (2014).

É possível considerar, dessa forma, que um líder em uma organização necessitará desenvolver repertório que possibilite maximizar a probabilidade de que a comunicação com seus liderados seja efetiva para alcançar diferentes objetivos. Esse repertório será, muito

provavelmente, constituído por aprendizagens de classes gerais de comportamentos cujos referentes sejam aspectos críticos das distintas características que compõem toda e qualquer situação organizacional, a saber: natureza do objetivo organizacional; características dos liderados pertinentes e relevantes a uma dada situação ou objetivo; tipos, quantidade e qualidade dos recursos disponíveis de comunicação, recursos e condição para realizar feedbacks, entre outros. As classes gerais do comportamento solucionador de problemas (Valverde et al., 2014) muito provavelmente serão contribuição para identificar essas classes gerais que necessitam fazer parte do repertório de líderes em organizações para comunicarem-se com seus liderados, de modo efetivo.

1.6. Contribuições da literatura de Análise do Comportamento para caracterizar a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

A definição de comunicação a partir da noção de comportamento e como uma competência solucionadora de problemas constitui um avanço para caracterizar o fenômeno e para caracterizar os comportamentos que os líderes necessitam apresentar ao se comunicarem com os liderados. Na literatura são encontradas definições pouco claras, utilizando termos que não indicam com precisão quais são os aspectos principais que necessitam ser considerados para compreender o comportamento “comunicar”. A própria denominação do fenômeno de forma substantivada (fazendo referir-se à comunicação como “algo”) e não com um verbo (que pode referir-se a uma atividade ou comportamento de um organismo) dificulta, como propõem Santos et al. (2009), a compreensão do que constitui o processo comportamental apresentado por líderes de equipes de trabalho de “comunicar-se com liderados”. Vale ressaltar que há diferença entre analisar um processo comportamental, explicitando seus eventos antecedentes, subsequentes e a ação do organismo, e descobrir os comportamentos que constituem uma classe de comportamentos. Ainda que ambos os processos sejam possíveis, parece ser necessário,

antes, descobrir esses comportamentos que constituem a classe mais geral “comunicar-se com liderados”.

A descoberta e a caracterização das classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados” possibilitam o desenvolvimento desses comportamentos nos líderes. O conhecimento de tais classes de comportamento pode subsidiar a elaboração de programas com objetivo de modificar o comportamento de líderes, como programas de capacitação e desenvolvimento de comunicação, possibilitando aos líderes a ampliação e o aperfeiçoamento de um repertório suficiente e adequado para comunicar-se com suas equipes de trabalho. A fim de caracterizar o conhecimento já produzido em relação a estudos que caracterizam classes de comportamentos acerca do processo de comunicar entre líderes e liderados, realizou-se uma pesquisa na literatura produzida no contexto de Programas de Pós-Graduação em Análise do Comportamento no Brasil.

Os estudos encontrados nos Programas de Pós-Graduação em Análise do Comportamento fazem referência a apenas algumas classes de comportamentos relacionadas à comunicação, não sendo encontradas pesquisas que sistematizem esse conhecimento. Na dissertação de Neri (2017), a pesquisadora caracterizou as classes de comportamentos “capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”. Dentre as classes de comportamentos caracterizadas, comportamentos relacionados à comunicação de líderes com liderados foram identificados (e.g., fornecer *feedback* corretivo sobre comportamentos dos liderados relativos aos processos de trabalho; questionar os liderados a respeito de assuntos relacionados às atividades de trabalho). A partir da dissertação de Neri (2017), De Paula (2019), em sua dissertação, elaborou um programa de ensino com objetivo de “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”. Em um dos módulos do seu programa de ensino, a pesquisadora planejou as condições com objetivo de ensinar aos líderes os comportamentos

“comunicar-se assertivamente com os liderados” e “fornecer exemplos de como realizar atividades de maneira descritiva”.

Outra dissertação de mestrado encontrada caracteriza as classes de comportamentos constituintes da classe geral “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional” (Silva, 2017). Nessa pesquisa, comportamentos relacionados à comunicação de líderes com liderados, no contexto da mediação de conflitos, foram caracterizados (e.g., conversar informalmente com os disputantes sobre tópicos de mútuo interesse que não resultem em controvérsia; identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre si mesmo). Lopes (2008), também em sua dissertação, pesquisou as características de interação verbal entre instrutor e participantes de uma empresa em contexto de ensino. Na sua pesquisa, foram identificadas ocorrências de comportamentos relacionados à comunicação dos instrutores para os participantes do treinamento, porém, nesse caso, em contexto de ensino (e.g., solicitar a realização de tarefas; perguntar aos participantes a respeito de dúvidas relacionadas ao treinamento).

Há ainda, a dissertação de Magalhães (2021) que sistematiza as classes de comportamentos constituintes da classe geral “supervisionar comportamentos apresentados por funcionários em organizações”. Nessa pesquisa, foram identificadas classes de comportamentos que se referem à comunicação dos supervisores com funcionários, constituindo as classes gerais propostas pela autora. No entanto, como o foco do trabalho foi identificar as classes que constituem um cargo específico, essas classes aparecem como um recurso utilizado para desempenhar a função de supervisionar, não possibilitando caracterizar a competência de “comunicar-se” de forma específica.

As pesquisas apresentadas constituem um avanço no conhecimento científico, sendo possível caracterizar alguns comportamentos das classes que constituem a comunicação entre líderes e liderados no contexto organizacional. Contudo, ainda há uma lacuna no conhecimento

científico produzido no que tange ao objetivo de caracterizar as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados”, de modo que não foram identificadas pesquisas acerca dessas classes de comportamentos específicas. Nas pesquisas encontradas não foi possível identificar de forma suficiente as classes de comportamentos que os líderes precisam apresentar ao se comunicar com a equipe ou que caracterizam tal função. Portanto, a produção de conhecimento acerca das classes de comportamentos que constituem a competência de líderes de comunicar-se com liderados no ambiente de trabalho contribuirá para o preenchimento da lacuna existente no conhecimento científico produzido, já que são escassos estudos que evidenciam esses comportamentos.

1.7 Organização de classes de comportamentos em graus de abrangência a partir do conhecimento sistematizado em Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC)

A partir dos princípios da Análise do Comportamento, derivou-se uma subárea de pesquisa e tecnologia de ensino, denominada Programação de Ensino ou Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC) (Kienen et al., 2013, Kubo & Botomé, 2001; Nale, 1998). Embora o segundo termo fosse mais preciso para descrever o planejamento das condições de aprendizagem de novos comportamentos será utilizada a expressão “Programação de Ensino” como forma abreviada da segunda denominação. No Brasil, a Programação de Ensino desenvolveu-se a partir do trabalho da professora Carolina M. Bori. A contribuição dessa tecnologia de ensino envolvia propor o que seria necessário ensinar, como objetivos de ensino, ou seja, classes de comportamentos significativas e relevantes para a vida do aprendiz (Kubo & Botomé, 2001; Nale, 1998).

Descobrir os comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados” possibilita programar condições para o desenvolvimento desses comportamentos nos líderes. Kienen et al. (2013) indicam que programar condições para o desenvolvimento de comportamentos inicia com a explicitação das características dos

comportamentos que serão objetivo de ensino, para posteriormente ser possível, planejar, construir, aplicar, avaliar e aperfeiçoar o processo de ensino. Os autores destacam que em qualquer contexto em que é necessário ensinar comportamentos a proposta da programação de ensino pode ser utilizada, visto que as contingências são planejadas para que o aprendiz apresente os comportamentos a serem ensinados no decorrer no processo de ensino.

Programar condições de ensino, na perspectiva do Ensino Programado (Bori, 1974; Keller, 1999), é orientado por alguns princípios básicos e algumas etapas que possibilitam um aumento na probabilidade de um ensino eficaz. Os princípios são: o que deve ser ensinado deve ser definido a partir da atuação do aluno e do seu repertório inicial; o ensino deve ser realizado por pequenas etapas, e as características do aluno e suas possibilidades de aprendizagem devem ser consideradas; o aluno deve seguir no curso, conforme desenvolvem sua aprendizagem e devem receber consequências do seu desempenho; os procedimentos de ensino e os processos de aprendizagem devem ser objeto de avaliação e aperfeiçoamento constantes (Kubo & Botomé, 2001). Além dos princípios básicos são necessárias algumas etapas para que seja possível programar condições de ensino, visto que é um processo que envolve uma classe muito ampla de comportamentos. A primeira etapa consiste na descoberta dos comportamentos que deverão ser ensinados. A descoberta das classes de comportamentos é uma etapa fundamental para o processo de ensino (Kienen et al., 2013). Somente com a descoberta das classes de comportamentos que o aprendiz necessita aprender é possível desenvolver programas que viabilizem o ensino dessas classes.

Um dos procedimentos para descobrir quais os comportamentos que um profissional necessita aprender para se tornar capaz de efetivo exercício profissional reside em observar fontes de informação de boa qualidade, nas quais estão presentes comportamentos que esse profissional necessita apresentar. A noção de comportamento é aquela que orienta o que observar nessas fontes: (1) Situação antecedente (características específicas da situação que

exige a ação do líder); (2) Ações do organismo (características específicas da ação que o líder deve apresentar perante a situação que quer resolver); (3) Situação subsequente (efeitos específicos que devem ser obtidos pela ação do líder). Estes componentes explicitam que a ação de um organismo não ocorre no “vácuo”, mas a partir da relação entre o que um organismo faz e os aspectos com os quais esse fazer se relaciona (S. P. Botomé & Kubo, 2005). A Figura 1.8 ilustra como os componentes do comportamento se relacionam de modo que a ação produza o resultado de interesse a partir das características específicas da situação.

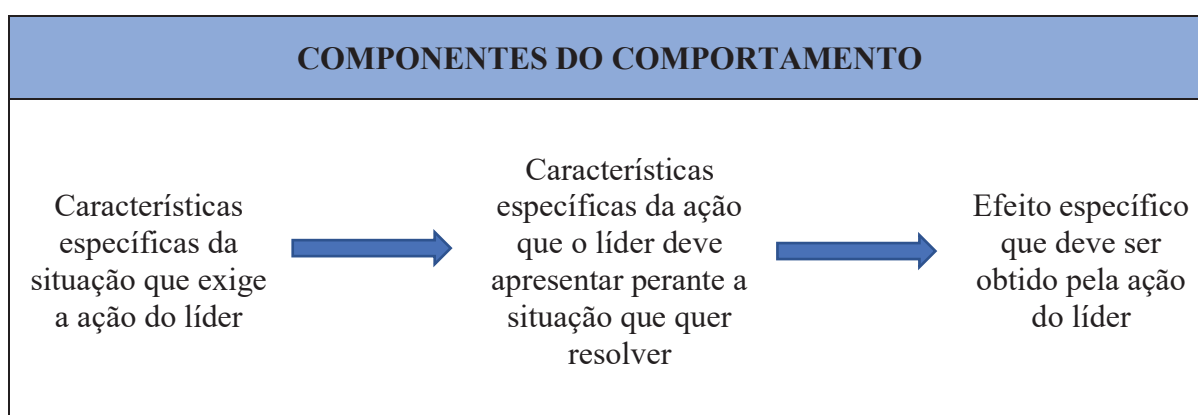


Figura 1.8: Características de componentes do comportamento que necessitam ser observados para caracterizar comportamentos profissionais. Adaptado de S. P. Botomé & Kubo (2005).

Após as classes de comportamentos serem caracterizadas a partir da explicitação dos seus componentes é necessário nomeá-las. A nomeação das classes deve ser realizada a partir da relação entre a ação do organismo e a situação subsequente a essa ação. Se o nome da classe não explicitar essa relação entre os componentes do comportamento, dificilmente o programador de ensino terá clareza do que necessita ser ensinado. Alguns cuidados para nomeação dessas classes foram propostos na literatura a respeito de Programação de Ensino e sistematizados por Magalhães (2021), são eles: (1) utilizar verbo e complemento, visto que apenas o verbo não explicita a interação entre os componentes do comportamento (S. P. Botomé, 2001; 2013; Kubo & Botomé, 2003); (2) utilizar um verbo e um complemento, pois em situações em que há dois ou mais verbos ou dois ou mais complementos há mais do que um comportamento sendo examinado (Luiz & Botomé, 2017); (3) utilizar verbos específicos

que se referem à relação entre os componentes do comportamento (Botomé, 2001; 2013); (4) utilizar um complemento que explicita de forma clara as decorrências da ação do organismo e o contexto que a atividade ocorre (Botomé, 2001; 2013).

Identificadas classes de comportamentos que constituem um fazer profissional, é possível dispô-las em um sistema comportamental. A construção de um sistema comportamental é possível considerando relações de abrangência e dependência entre classes e encadeamento de classes de comportamentos. Organização de classes de comportamentos em graus de abrangência é possível considerando o grau de complexidade dessas classes, ou seja, identificar as classes mais específicas que constituem outras mais gerais. No contexto de ensino, a organização por abrangência, ou seja, em graus de complexidade diferentes, possibilita ordenar o ensino dos comportamentos dos mais simples aos mais complexos, minimizando a ocorrência de erros do aprendiz (S. P. Botomé, 1977a; Cortegoso, 2011).

Relação de dependência entre classes implica em que, para que determinados comportamentos ocorram (um organismo os apresente), outros comportamentos necessitam serem aprendidos antes, ou seja, um ou mais comportamentos são condição para a ocorrência de um outro mais complexo do que os anteriores. Essa é a definição da função de comportamentos chamados pré-requisitos: a aprendizagem desses viabiliza, é condição para a aprendizagem de outro mais complexo e que o contém (o comportamento pré-requisito torna-se constituinte do comportamento mais complexo) (Botomé, 1977a). De acordo com Kienen (2008) e Viegas (2008), para que o aprendiz aprenda uma classe de comportamentos é necessário ensiná-lo todos os comportamentos de menor abrangência que constituem pré-requisitos para o ensino da classe geral.

Outra possibilidade de relação que possibilita a construção de um sistema comportamental é a relação de encadeamento. No que se refere à relação de encadeamento, uma parte do comportamento (situação subsequente) é condição para a ocorrência de outro

comportamento (S. P. Botomé, 2019). Neste caso, a aprendizagem necessita ocorrer de forma sequencial, visto que o produto de uma ação é funcional em relação à próxima ação que será apresentada (Cortegoso, 2011).

Para sistematizar as classes de comportamentos em graus de abrangência que possibilitam estabelecer relações de dependência tanto como pré-requisitos, como de encadeamento, Kienen (2008) e Viecili (2008) propõem uma forma de organização do sistema comportamental a partir de um procedimento de análise de ocupações elaborado por Mechner (1974) e por um procedimento de decomposição de comportamentos complexos proposto por S. P. Botomé (1977a). Na Figura 1.9 são representadas as categorias e subcategorias de organização propostas por Kienen (2008) e Viecili (2008) e a representação gráfica dos graus de abrangência que são correspondentes a cada categoria organizadora.



Figura 1.9: Categorias e subcategorias organizadoras do sistema comportamental e suas relações de abrangência. Reproduzido de Kienen (2008) e Viecili (2008).

A categoria “Classes gerais de comportamentos que delimitam o que precisa ser feito” é constituída pelas subcategorias “Ocupação Geral”, “Ocupação Específica” e “Tarefas

componentes de uma ocupação”. Em geral, as classes dispostas nessas categorias delimitam a função social de uma profissão ou atuação (Kienen, 2008; Viecili, 2008). A categoria “Classes de comportamentos que constituem procedimentos (como) fazer o que precisa ser feito” é composta pelas subcategorias “Operações envolvidas em uma tarefa” e “Ações constituintes de uma operação”. Nessas categorias estão dispostas classes de comportamentos que se referem aos procedimentos utilizados para executar as classes de comportamento mais abrangentes (Kienen, 2008; Viecili, 2008). Na categoria “Classes de comportamentos relacionados ao manejo de instrumentos ou recursos envolvidos com o que precisa ser feito” as subcategorias são denominadas “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo” e “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo” e se referem ao uso de instrumentos, técnicas e recursos para executar as classes mais gerais (Kienen, 2008; Viecili, 2008). Em relação a categoria “Classes de comportamentos relacionados a situações ou ocasiões para fazer (ou deixar de fazer) algo”, as subcategorias constituintes são: “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo” e “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo”. As classes de comportamentos que constituem essas categorias se referem a características de situações que o profissional irá desempenhar o seu trabalho e necessita se atentar (Kienen, 2008; Viecili, 2008). Por fim, a categoria “Classes de comportamentos relacionados a consequências ou decorrências de fazer (ou deixar de fazer) algo” e a subcategoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo”, explicitam as razões pelas quais o profissional deve optar por fazer ou deixar de fazer algo (Kienen, 2008; Viecili, 2008).

A organização das classes de comportamentos a partir das categorias organizadoras propostas por Kienen (2008) e Viecili (2008) são orientadoras para o processo de ensino e para a identificação das relações existentes entre as classes. A caracterização e organização das

classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” a partir das categorias contribui para o aumento da clareza acerca do que constitui esse fenômeno e para subsidiar o ensino dessas classes aos líderes que necessitam apresentá-las para desempenharem sua função.

II

MÉTODO PARA CARACTERIZAR AS CLASSES DE COMPORTAMENTOS QUE CONSTITUEM A COMPETÊNCIA DE LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES “COMUNICAR-SE COM LIDERADOS”

2.1. Fonte de informação

Para caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados”, a partir da literatura, foi utilizado como fonte de informação:

Certo, S. C. (2009). Comunicação. In *Supervisão: Conceitos e capacitação* (6ª edição, pp. 248–280). São Paulo: McGraw-Hill.

O capítulo 10 da obra de Certo (2009), nomeado de “Comunicação”, é constituído por cinco partes, que são organizadas em formato de subtítulos. Cada subtítulo é composto por tópicos específicos. O primeiro subtítulo é nomeado “Como funciona a comunicação”, o segundo “Comunicação eficaz”, o terceiro “Barreiras contra a comunicação”, o quarto “Tipos de mensagem” e o último “Comunicação nas organizações”.

O capítulo ainda conta com um “módulo de aptidão”, que é composto por uma revisão dos principais conceitos, um resumo das partes do capítulo e uma última parte de exercícios acerca dos assuntos abordados com objetivo de “fixar o conteúdo” e avaliar a aprendizagem do leitor.

2.2 Equipamentos e materiais

Para a coleta, análise e tratamento dos dados foi utilizado notebook com os programas Word®, Excel® e Visio® da Microsoft, Adobe Illustrator CS5®, impressora, papel A4 e materiais de escritório em geral. Na coleta de dados, foi utilizado o livro que se constitui como fonte de informação e quatro protocolos de registro e organização de dados, apresentados a seguir:

(1) Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento para caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”, representado na Tabela 2.1.

Tabela 2.1: Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento para caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”.

Trecho extraído da literatura		Aspectos da Situação Antecedente
		Ação do organismo
		Aspectos da Situação Subsequente

(2) Protocolo para proposição de nomes de classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” representado na Tabela 2.2.

Tabela 2.2: Protocolo para proposição de nomes de classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”.

Trecho extraído da literatura		
Aspectos da Situação Antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação Subsequente
Nome da classe de comportamentos		

(3) Diagrama de representação de classes de comportamentos profissionais organizados por graus de abrangência, representado na Figura 2.1.

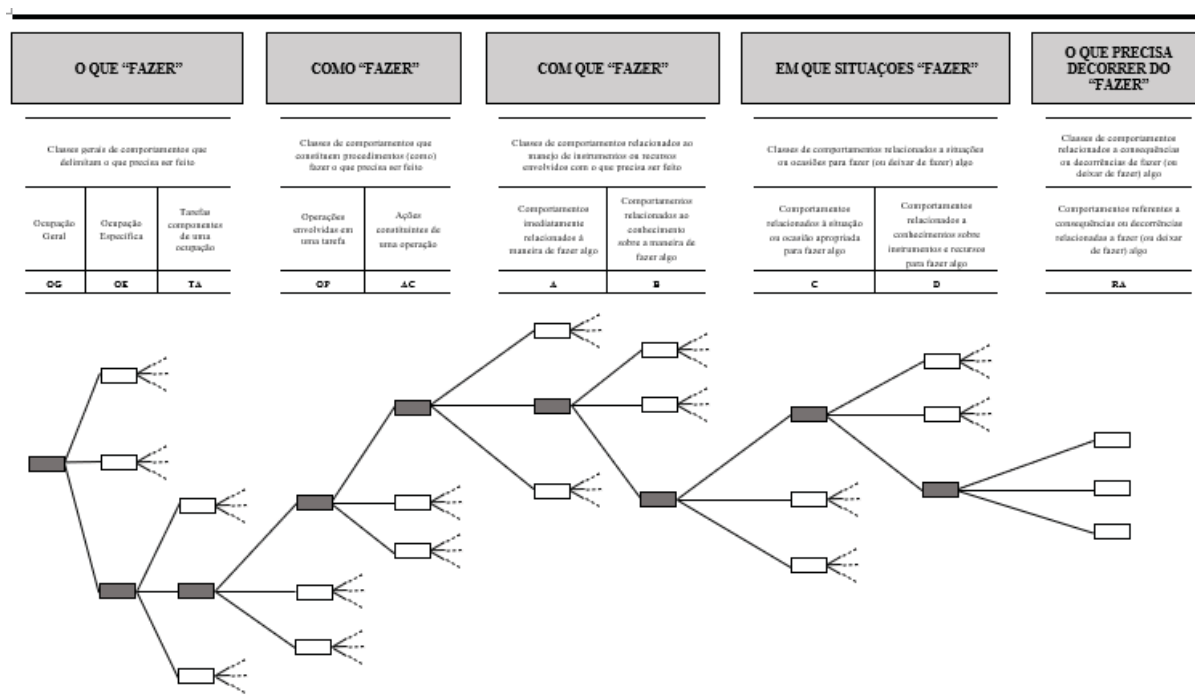


Figura 2.1: Diagrama de organização de classes de comportamentos profissionais por graus de abrangência e dependência, a partir da proposição de Mechner (1974) e Botomé (1977). Reproduzido de Viecili (2008).

(4) Protocolo de registro de classes de comportamentos constituintes da competência de líderes “comunicar-se com liderados” em formato de lista por graus de abrangência, representado na Tabela 2.3.

Tabela 2.3: Protocolo de registro de classes de comportamentos constituintes da competência de líderes “comunicar-se com liderados”, em formato de lista por graus de abrangência.

Nome da classe de comportamentos	
1	...
2	...
3	...

Para organização dos dados e representação em um diagrama, denominado sistema comportamental, foram utilizados os *softwares* Visio® da Microsoft e Adobe Illustrator CS5®.

2.3 Situação e Ambiente

A coleta, a análise e o tratamento dos dados foram realizados em um local fechado, privado de interrupções e ruídos, contendo mesa, computador, impressora, material de escritório e dispondo de luminosidade e temperatura adequadas.

2.4 Procedimento

O procedimento utilizado para caracterização das classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados” foi construído com base em pesquisas anteriormente realizadas, que tinham como objetivo a caracterização de classes de comportamentos a partir da literatura (e.g. De Luca, 2008, 2013; Kienen, 2008; Noceti, 2011; Viecili, 2008).

As etapas realizadas para caracterização das classes de comportamentos foram agrupadas e representadas na Tabela 2.4.

ETAPA DE SELEÇÃO DA OBRA E DO CAPÍTULO DA OBRA

2.4.1 Etapa de escolha da obra

A obra foi escolhida por tratar-se de material voltado para a capacitação de supervisores que desempenham papel de liderança em organizações, cuja característica predominante é de apresentar “comunicação” na perspectiva concreta de interações entre líder e liderados. As informações são apresentadas no formato de orientações a respeito do que um líder necessitaria ser capaz de realizar e de como realizar nos diferentes âmbitos em que interações ocorrem em um ambiente organizacional, acrescidas de exemplos e contraexemplos de situações nas quais os processos examinados ocorreram nas organizações. Foi avaliada que essa característica da obra de Certo (2009) facilitaria identificar e caracterizar classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”. Foi utilizada a 6ª edição do material, por se tratar da última versão traduzida para o português.

Tabela 2.4: Resumo das etapas do método e dos procedimentos de cada etapa.

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
SELEÇÃO DA OBRA E DO CAPÍTULO DA OBRA	1. Selecionar a obra 2. Selecionar o capítulo da obra
COLETA DE DADOS	3. Selecionar e registrar trechos da fonte de informação 4. Fragmentar trechos selecionados 5. Sinalizar os trechos que constituem sequências 6. Destacar partes dos trechos selecionados 7. Registrar componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”
ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS	8. Transformar os trechos que estão na negativa 9. Derivar componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” 10. Avaliar linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” 11. Aperfeiçoar a linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” 12. Propor nomes das classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” 13. Avaliar nomes das classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”
ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	14. Organizar as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” em grau de abrangência 15. Organizar as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes “comunicar-se com liderados” em uma lista de acordo com a relação de abrangência entre as classes

2.4.2 Etapa de seleção do capítulo da obra

O capítulo 10, intitulado “Comunicação”, foi selecionado como fonte de informação por sistematizar o processo de comunicar de líderes com liderados em uma organização.

Duas outras obras foram examinadas para fins de avaliar a suficiência das informações a respeito de liderança, comunicação e ambiente organizacional, além da obra de Certo (2009).

Foram elas:

Freitas, S. G. (2014). Liderança e poder: Um enfoque comunicacional. In M. Marchiori (Ed.), *Liderança e comunicação interna* (1ed., pp. 93–106). Difusão Editora e Editora Senac.

Nassar, P. (2009). Conceitos e processos de comunicação organizacional. In Margarida Maria Krolhing Kunsch (Ed.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ed., pp. 61–75). Difusão Editora.

Nessas, foi verificado que as informações eram muito semelhantes entre si e com aquelas da obra de Certo (2009), porém com enfoque predominantemente conceitual, razão pela qual optou-se pela obra de Certo (2009).

ETAPA DE COLETA DE DADOS

2.4.3 Selecionar e registrar trechos da fonte de informação

Nesta etapa, foi realizada a leitura completa de todo o capítulo utilizado como fonte de informação. Não foram selecionadas algumas partes do capítulo que continham informações repetidas ou exemplos que não apresentavam informações adicionais as que já estavam contidas no texto. As partes excluídas foram: seção de resumo e questões para discussão e revisão.

Posteriormente à leitura, todos os trechos que faziam referência a algum comportamento ou componente do comportamento da competência de líderes “comunicar-se com liderados” foram sublinhados. A seleção dos trechos foi realizada partindo da noção de comportamento proposta pelo Behaviorismo Radical, e explicada por Botomé (2013), como uma complexa interação entre ação do organismo e ambiente, e considerando que essa interação abrange as ações do organismo (o que o organismo faz) e os estímulos com os quais esse fazer se relaciona, seja situação antecedente ou subsequente à ação (S. P. Botomé, 2001, 2013). Foram sublinhados os trechos que faziam referência a informações a respeito dos

seguintes componentes: (1) Aspectos da Situação Antecedente (possíveis eventos com os quais um líder se relaciona nas organizações ao “comunicar-se com liderados”); (2) Ações do organismo (o que o líder faz em organizações ao “comunicar-se com liderados”); (3) Aspectos da Situação Subsequente (possíveis decorrências do que o líder faz em organizações ao “comunicar-se com liderados”). Também foram selecionados os trechos que faziam referência a um comportamento (verbo+complemento). Nesse caso, quando localizada na obra examinada uma referência a um comportamento explicitado, foi possível avaliar que o verbo indicava a ação do organismo (o comunicar) e o complemento indicava estímulos (que devem controlar a ação do organismo ou serem produzidos pela ação do organismo). Os trechos foram sublinhados também nos casos em que os verbos estavam escritos de forma substantivada. Os trechos que se constituíam por exemplos o seguinte critério foi utilizado: Quando no exemplo fosse tratado estritamente o processo organizacional para o qual o exemplo fora dado, o exemplo não foi selecionado como fonte de informação. Quando no exemplo estivesse presente, além do processo para o qual o exemplo fora dado, outros processos organizacionais, o exemplo foi coletado como fonte de informação.

Os trechos sublinhados foram registrados no protocolo de registro, conforme a Tabela 2.1, no item “trecho extraído da literatura”. Os trechos registrados foram retirados na íntegra da fonte de informação e transcritos no protocolo, de modo que fosse possível nas etapas posteriores a consulta aos trechos originais e a conferência das alterações realizadas para evitar modificações que alterassem o sentido do trecho selecionado. Para que fosse possível localizar esses trechos posteriormente, foi atribuído um código para cada trecho do capítulo. Os códigos foram atribuídos de acordo com a ordem das informações. O capítulo do livro é dividido em cinco partes, para cada uma delas foi atribuída um algarismo romano (I, II, III, IV e V). Cada uma dessas partes é dividida em partes menores, separadas por subtítulos e, portanto, foi atribuído um número arábico para cada subtítulo (1,2,3,4,5...). Por fim, foi atribuída uma letra

minúscula para cada parágrafo que estava contido no subtítulo (a,b,c,d,e...). Assim, o código formado para localizar o trecho foi composto por: (1) número romano (indicando a parte do capítulo), (2) número arábico (indicando o subtítulo dentro de cada parte do capítulo) e (3) letra minúscula (indicando o parágrafo de cada subtítulo). Junto com o registro do trecho no protocolo o código também era registrado. Na Tabela 2.5 está representado um exemplo de trecho selecionado e preenchimento do protocolo de registro.

Tabela 2.5: Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento para caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com liderados”.

Trecho extraído da literatura	II2a O feedback ajuda o supervisor a se comunicar com eficácia. Quando o supervisor envia uma mensagem, ele geralmente espera algum tipo de reação. Avaliando as palavras, as expressões faciais e o comportamento das pessoas que receberam a mensagem, o supervisor pode identificar se eles a entenderam ou não.	Aspectos da Situação antecedente
		Ação do organismo
		Aspectos da Situação subsequente

2.4.4 Fragmentar trechos selecionados

Os trechos que continham mais de um verbo ou mais de um complemento foram fragmentados. Para fragmentar um trecho foram observados os seguintes critérios:

- Apresentar sujeito, verbo e complemento
- Quando havia verbo e complemento sem estar o sujeito explicitamente indicado, a palavra “supervisor” foi acrescentada entre parênteses
- No caso de haver mais de um aspecto como complemento, esses foram separados em fragmentos específicos.

No caso de trechos que não possuíam sujeito ou que não continham indicação de aspectos antecedentes ou subsequentes, os trechos não foram fragmentados.

Na fragmentação dos trechos, o trecho original foi mantido no protocolo e os trechos fragmentados eram colocados em novos protocolos, com o mesmo código atribuído ao trecho e em cor diferente, com função de facilitar a identificação dos trechos que foram fragmentados. Na Figura 2.2 está representado um exemplo de fragmentação de um dos trechos.

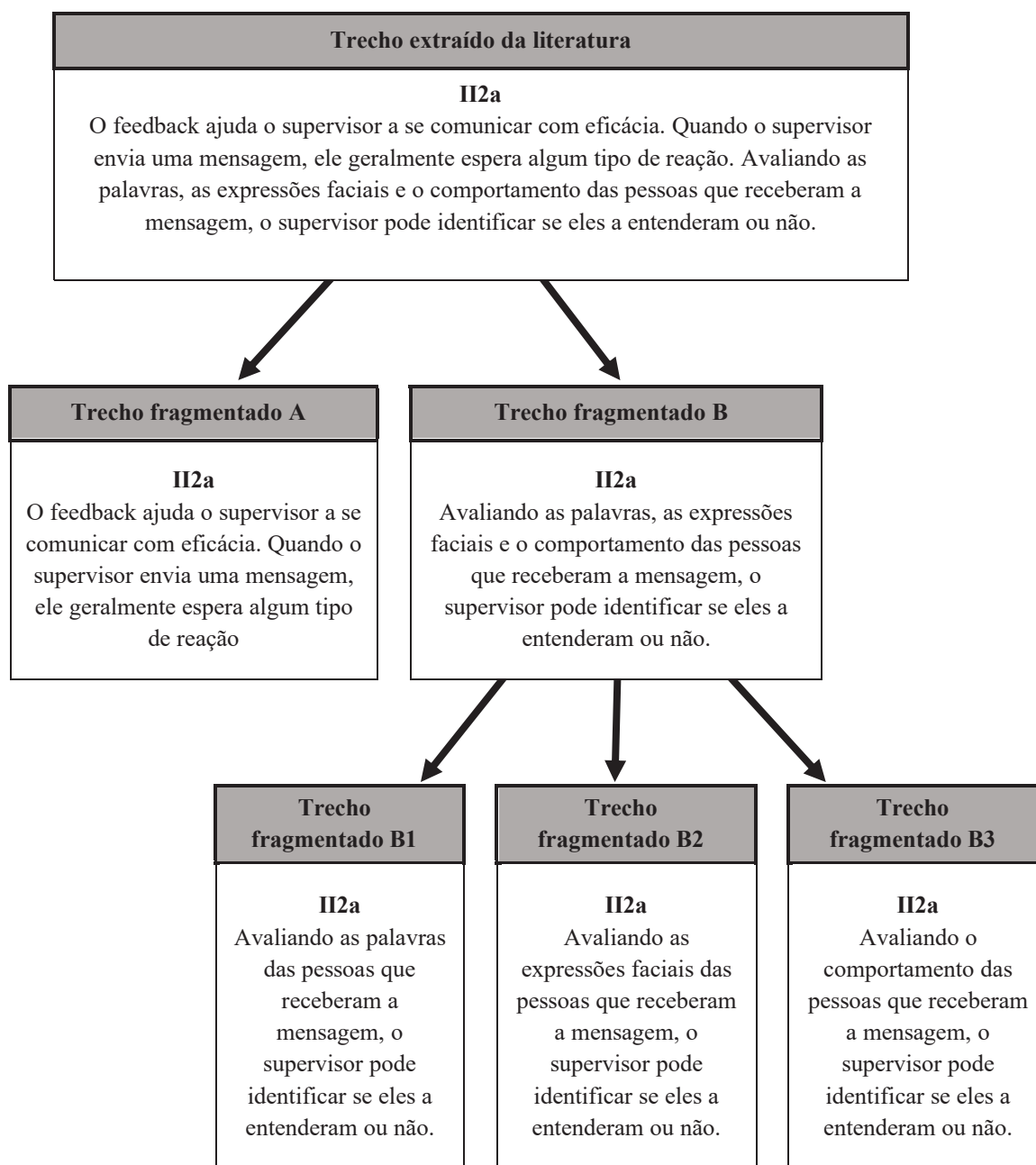


Figura 2.2: Exemplo de trecho fragmentado na etapa de fragmentar trechos selecionados.

2.4.5 Sinalizar os trechos que constituem sequência

Os trechos que constituíam sequências, ou seja, classes de comportamentos organizadas pelo autor que precisam acontecer em uma sequência de ordem temporal, foram sinalizados com o símbolo “»”. No caso das sequências, algumas classes de comportamentos constituem

Tabela 2.6: Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de sinalização de trechos que constituem sequências.

Trecho extraído da literatura	II3f Em muitas situações, o supervisor pode se beneficiar de uma técnica denominada escuta ativa, criada pelo psicólogo Carl R. Rogers. A escuta ativa não consiste apenas em ouvir o que o interlocutor está dizendo, mas também procurar entender os fatos e os sentimentos que ele está tentando transmitir e, então, expressar aquilo que você entendeu da mensagem que lhe foi passada.	Aspectos da Situação antecedente
		Ação do organismo
		Aspectos da Situação subsequente
Trecho extraído da literatura	II3f » Em muitas situações, o supervisor pode se beneficiar de uma técnica denominada escuta ativa, criada pelo psicólogo Carl R. Rogers. A escuta ativa não consiste apenas em ouvir o que o interlocutor está dizendo, mas também procurar entender os fatos que ele está tentando transmitir.	Aspectos da Situação antecedente
		Ação do organismo
		Aspectos da Situação subsequente
Trecho extraído da literatura	II3f » Em muitas situações, o supervisor pode se beneficiar de uma técnica denominada escuta ativa, criada pelo psicólogo Carl R. Rogers. A escuta ativa não consiste apenas em ouvir o que o interlocutor está dizendo, mas também procurar entender os sentimentos que ele está tentando transmitir.	Aspectos da Situação antecedente
		Ação do organismo
		Aspectos da Situação subsequente
Trecho extraído da literatura	II3f » E, então, expressar aquilo que você (supervisor) entendeu da mensagem que lhe foi passada.	Aspectos da Situação antecedente
		Ação do organismo
		Aspectos da Situação subsequente

condições para que as próximas classes possam ocorrer, constituindo cadeias comportamentais, por isso, precisam acontecer em uma sequência temporal, como é o caso do exemplo apresentado na Tabela 2.6.

Ao identificar a existência de uma sequência, todos os trechos que faziam parte da sequência foram identificados com o símbolo “»”. O símbolo foi colocado no protocolo de registro, após o código de identificação do trecho.

2.4.6 Destacar partes dos trechos selecionados

Nessa etapa foram destacadas nos trechos selecionados e fracionados, quando necessário, as informações acerca dos comportamentos ou componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”. A função desse procedimento foi aumentar a visibilidade dos aspectos nucleares do trecho, facilitando assim a identificação dos componentes e registro no protocolo. As partes do trecho que tinham informações acerca dos componentes ou classes de comportamentos que eram nucleares para a caracterização da classe, foram destacadas em negrito conforme representado na Tabela 2.7.

Tabela 2.7: Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de destacar partes dos trechos selecionados.

Trecho extraído da literatura	II2c Se o supervisor não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida , poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor	Aspectos da Situação antecedente
		Ação do organismo
		Aspectos da Situação subsequente

2.4.7 Registrar componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

Nesta etapa, foram registrados os componentes de comportamentos identificados nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação e nos fragmentos de trechos. No protocolo de registro foram inseridas as informações acerca desses componentes dos comportamentos identificados. Quando no trecho selecionado foi possível identificar os três componentes do comportamento, foi preenchido no protocolo de registro as informações pertinentes a cada um dos três componentes do comportamento (1) aspectos da situação antecedente, (2) ação do organismo e (3) aspectos da situação subsequente. No caso dos trechos nos quais havia referência a apenas alguns componentes, foram preenchidas as informações dos componentes identificados naquele trecho e deixado em branco o lugar no protocolo dos aspectos ausentes no trecho em exame. Se no trecho selecionado houvesse referência a possíveis eventos com os quais um líder se relaciona nas organizações ao “comunicar-se com liderados” ou fizesse referência a algum conceito que o líder necessita conhecer, foi preenchido o item “Aspectos da Situação antecedente”. Se no trecho constasse informações a respeito do

Tabela 2.8: Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de registrar os componentes do comportamento.

Trecho extraído da literatura	II2c Se o supervisor não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida , poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor	Aspectos da Situação antecedente
		Supervisor não tem certeza do significado da mensagem apresentada por um emissor
		Ação do organismo
		Pedir ao emissor para explicá-la melhor
		Aspectos da Situação subsequente

que o líder faz em organizações ao “comunicar-se com liderados”, foi preenchido o item “Ação do organismo”. Caso as informações identificadas fossem possíveis decorrências do que o líder faz em organizações ao “comunicar-se com liderados”, o item preenchido foi “Aspectos da Situação subsequente”. Na Tabela 2.8 está representado um exemplo de trecho cujos componentes foram identificados e registrados no protocolo de registro.

ETAPA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

2.4.8 Transformar os trechos que estão na negativa

Os trechos que estavam escritos na forma negativa, ou seja, continham informações acerca do que o líder não deveria fazer ao se comunicar com o liderado no contexto organizacional, esses foram transformados. Essa transformação ocorreu visto que os trechos na negativa não indicavam classes de comportamentos que o líder deveria apresentar ao se comunicar com os liderados, indicavam apenas o que não fazer, como uma informação que pode (ou não) controlar o comportamento.

Utilizou-se um padrão de substituição das palavras, visto que o objetivo era não alterar o sentido do trecho, apenas explicitar qual seria o comportamento que um líder deveria apresentar. Foi realizada a substituição das expressões pelos seus antônimos (e.g., esquecer por lembrar, não deve por deve). As palavras substituídas foram registradas e a substituição foi realizada todas as vezes que havia a ocorrência daquela palavra nos trechos. Na Tabela 2.9 consta uma lista dos termos originais e dos termos pelos quais eles foram substituídos ao longo dessa etapa.

Na Tabela 2.10 consta um exemplo de trecho que foi transformado do sentido negativo para o sentido positivo, sendo realizada a alteração da ação do organismo. No trecho original constava a expressão “não falar alto”, que foi substituída pela expressão “falar com tom de voz adequado”, visto que é a ação mais apropriada para garantir que o receptor compreenda a

mensagem. Para realização das transformações foi acrescentada uma nova coluna ao protocolo de registro para que o trecho alterado fosse registrado. Dessa forma, foi possível visualizar o trecho original e o trecho alterado, sendo possível avaliar e checar se o sentido original do trecho estava mantido.

Tabela 2.9: Termos originais e substituídos na etapa de transformação dos trechos na forma negativa nas quais havia informação a respeito do que um líder não deve fazer.

TERMO ORIGINAL	TERMO SUBSTITUÍDO
Esquecer	Lembrar
Ignorar	Ouvir
Maneira equivocada	Maneira correta
Não interromper	Esperar o emissor concluir a sua fala
Não deve	Deve
Evitar	Cuidar
Não falar alto	Falar com tom de voz adequado
Mensagem desnecessariamente complicada	Mensagem necessariamente simples
Mal-entendidos	Entendimento
Não desviar	Focar

Tabela 2.10: Exemplo de trecho no sentido negativo alterado para o sentido positivo na etapa de transformação dos trechos na negativa.

Trecho extraído da literatura	II4c Não é necessário (o supervisor) falar alto; um erro comum é imaginar que um tom de voz alto seria a única forma de se fazer entender.	Aspectos da Situação antecedente	Aspectos da Situação antecedente
		Um erro comum é imaginar que um tom de voz alto seria a única forma de se fazer entender	Um erro comum é imaginar que um tom de voz alto seria a única forma de se fazer entender
		Ação do organismo	Ação do organismo
		Não falar alto	Falar com tom de voz adequado
		Aspectos da Situação subsequente	Aspectos da Situação subsequente

Nos casos em que a transformação para o sentido positivo iria alterar o sentido do trecho, foi substituída a palavra “não” e o seu complemento pela variável que deveria controlar

ou constitui estímulo para a classe de comportamento em questão. Nesses casos, a expressão “não” foi substituída por expressões equivalentes de modo a prescindir da palavra não, como por exemplo: substituir “não consegue” por “tem dificuldade”, “não são capazes” por “são incapazes”. Na Tabela 2.11 estão representadas as substituições dos termos realizadas.

Tabela 2.11: Termos originais e substituídos na etapa de transformação dos trechos na forma negativa nas quais a palavra “não” foi substituída por outras equivalentes.

TERMO ORIGINAL	TERMO SUBSTITUÍDO
Mensagem não foi plena recebida	Mensagem foi incompletamente recebida
Mensagem não foi corretamente recebida	Mensagem foi incorretamente recebida
Não tem certeza	Com dúvidas
Não tem tempo	Falta de tempo
Não consiste apenas / Não apenas	Vai além de
Não consegue / Não conseguem	Tem dificuldade
Não entendeu / Que não entenderam	Com dificuldade de entender / Que tem dificuldade de entender
Não quer dizer	De modo algum indica
Que não tenha interesse	Desinteresse
Não prestará atenção	Difícilmente prestará atenção
Não por compartilhar	E jamais por compartilhar
Podem não	Podem sequer
Não são capazes / Não tem capacidade	São incapazes
Não se dispõem	Se indispõem
O não-reconhecimento	A falta de reconhecimento
Não é de bom tom	É inadequado

Na Tabela 2.12 consta um exemplo de trecho que foi mantido na negativa e realizada a alteração apenas da parte do trecho que continha a informação “não tem certeza”. O trecho foi substituído pela palavra “dúvidas”, que é a variável que deve controlar o líder para solicitar esclarecimentos acerca de uma mensagem.

Tabela 2.12: Exemplo de trecho alterado para deixar o interlocutor sob controle dos aspectos relevantes na etapa de transformação dos trechos na negativa.

Trecho extraído da literatura	II2c Se o supervisor não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida , poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor	Aspectos da Situação antecedente	Aspectos da Situação antecedente
		Supervisor não tem certeza do significado da mensagem apresentada por um emissor	Supervisor com dúvidas do significado da mensagem apresentada por um emissor
		Ação do organismo	Ação do organismo
		Pedir ao emissor para explicá-la melhor	Pedir ao emissor para explicá-la melhor
		Aspectos da Situação subsequente	Aspectos da Situação subsequente

2.4.9 Derivar componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

Nesta etapa, foram derivados os componentes dos comportamentos ou das classes de comportamentos identificadas nos trechos que foram selecionadas na fonte de informação. Quando, no trecho selecionado, foi possível identificar os três componentes do comportamento (situação antecedente, ações do organismo, situação subsequente), a classe de comportamento foi compreendida como **identificada** da fonte de informação. Outras vezes, na obra examinada, eram apresentados estímulos com os quais os líderes deveriam fazer algo, referente à comunicação, sem, contudo, fazer menção às ações do organismo. Nesse caso, tais estímulos foram inseridos no protocolo de registro e foi atribuído a eles um verbo que permitiu referenciar um comportamento. Em algumas situações, foram identificados verbos, sem explicitação de complementos. Esses sinalizam ações que um líder ao comunicar-se deve realizar, contudo sem o complemento, portanto, os componentes foram complementados para fazer referência a um comportamento profissional, visto que a ausência de complemento impossibilita a identificação de aspectos antecedentes e/ou consequentes. Nessas situações nas quais foram necessárias complementações dos componentes, as classes de comportamentos foram consideradas **derivadas** da fonte de informação.

A etapa de derivação foi realizada a partir da inferência dos componentes de comportamentos que não foram identificados diretamente na obra examinada. Para nortear a inferência dos componentes derivados, foram utilizados critérios adaptados do método de Sarmento (2013) e Rodrigues (2019). No item “aspectos da situação antecedente”, para derivar os componentes, foram inferidas informações de eventos que aumentam a probabilidade de ocorrência de respostas pertencentes ao comportamento indicado. No item “ação do organismo”, para derivar os componentes, foram inferidas informações que faziam referência ao que o organismo faz a partir dos eventos indicados na situação antecedente ou da situação subsequente do comportamento em exame. No item “aspectos da situação subsequente”, para derivar os componentes, foram inferidas informações que aumentam a probabilidade de ocorrência daquela classe de comportamento em situações similares. Os componentes deriva-

Tabela 2.13: Exemplo de preenchimento do Protocolo de registro de classes ou componentes do comportamento na etapa de derivar os componentes do comportamento.

Trecho extraído da literatura		
II2c Se o supervisor não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida, poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Supervisor com dúvidas do significado da mensagem apresentada por um emissor <i>Utilização do feedback pelo supervisor quando está recebendo uma mensagem</i>	Pedir ao emissor para explicá-la melhor	<i>Aumento da probabilidade de esclarecimento de dúvidas do supervisor acerca da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do emissor acerca da qualidade da mensagem apresentada</i>

dos foram inseridos no protocolo de registro em itálico, de modo a facilitar a diferenciação dos componentes identificados da fonte de informação que foram inseridos em formatação tradicional.

Para a realização dessa etapa, o protocolo de registro foi alterado, com objetivo de aumentar o foco nos componentes do comportamento, visto que nas etapas anteriores o foco maior estava no trecho coletado da fonte de informação. O novo protocolo de registro dispõe de colunas na vertical para representação dos componentes do comportamento, se aproximando das representações tradicionais contingência de três termos apresentadas por Botomé (2001; 2013). Na Tabela 2.13 está representado um exemplo de preenchimento do protocolo na etapa de derivação dos componentes da classe de comportamentos.

2.4.10 Avaliar linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

Nesta etapa foi avaliada a linguagem utilizada para descrever os componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”. Para a realização da etapa, foi lido novamente o trecho extraído da fonte de informação, a fim de verificar se os componentes estavam descritos de forma coerente com a proposição do autor do livro. Os trechos que precisavam de aperfeiçoamento ou cujos verbos não eram orientadores da classe de comportamento apresentada foram sinalizados com realce do texto em outra cor para serem modificados.

Para nortear a avaliação da linguagem, os critérios utilizados foram: Clareza, Concisão e Precisão. Os critérios selecionados foram adaptados de De Luca (2013), Kienen (2008), Krzyzanovski (2019) e Viecili (2008). A Clareza refere-se aos comportamentos estarem descritos de modo a evitar ambiguidades em relação aos referentes dos termos. A Concisão indica que os comportamentos devem ser descritos da forma mais breve e completa possível.

E por último, a Precisão refere-se ao fato de estarem destacadas as variáveis críticas do comportamento na sua descrição.

Na Tabela 2.14 consta um exemplo de sinalização de componente do comportamento e verbo que necessitavam de aperfeiçoamento.

Tabela 2.14: Exemplo de sinalização de trechos que necessitavam de alteração a partir da avaliação da linguagem.

Trecho extraído da literatura		
II2c Se o supervisor não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida, poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Supervisor com dúvidas do significado da mensagem apresentada por um emissor <i>Utilização do feedback pelo supervisor quando está recebendo uma mensagem</i>	Pedir ao emissor para explicá-la melhor	<i>Aumento da probabilidade de esclarecimento de dúvidas do supervisor acerca da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do emissor acerca da qualidade da mensagem apresentada</i>

2.4.11 Aperfeiçoar a linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

Nesta etapa foi aperfeiçoada a linguagem utilizada para descrever os comportamentos ou componentes dos comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”. Os critérios para aperfeiçoamento utilizados foram os mesmos da etapa de avaliação: clareza, concisão e precisão.

Para a realização da etapa, foram substituídos os termos considerados “vagos” ou que não faziam referência aos componentes que caracterizam o comunicar de líderes. Foi substituído também nessa etapa a palavra “supervisor” pelo termo “líder” em todos os locais

Tabela 2.15: Verbos originais e substituídos na etapa de aperfeiçoamento da linguagem utilizada para indicar os componentes das classes de comportamentos.

VERBO ORIGINAL	VERBO SUBSTITUÍDO
Adotar medidas	Intervir
Anotar	Registrar
Começar	Iniciar
Contar com	Obter
Criar	Estabelecer
Cuidar / Supor / Usar / Confundir / Evitar	Avaliar
Dar	Dispor
Dispor-se	Ficar sob controle
Empregar	Utilizar
Enviar / Receber	Comunicar
Estabelecer limites	Limitar
Estar atento	Ficar sob controle
Estar ciente	Distinguir
Estar preparado	Desenvolver
Expressar	Explicitar
Fazer perguntas	Questionar
Fornecer	Elaborar / Apresentar
Lembrar / Pensar	Considerar
Modificar	Aperfeiçoar
Pedir	Solicitar
Preparar	Elaborar
Procurar	Identificar
Saber	Identificar
Ser paciente	Escutar pacientemente
Terminar	Finalizar
Tomar notas	Registrar as principais informações
Transmitir	Apresentar
Usar	Utilizar
Verificar	Identificar

que o termo era descrito, visto que o objetivo foi caracterizar a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”. Após a avaliação de outros materiais de liderança e a checagem realizada na escolha da fonte de informação de que as classes de comportamentos caracterizadas deveriam ser apresentadas por líderes em qualquer função de gestão, foi realizada a substituição dos termos.

Após o aperfeiçoamento da linguagem, os componentes que tiveram a linguagem adaptada foram conferidos para verificar se não houve alteração do sentido do texto que havia sido identificado. Os verbos que não eram suficientes para orientar o que um líder precisava fazer para comunicar-se com os liderados foram substituídos por outros verbos mais adequados para descrever determinada ação do organismo. Na Tabela 2.15 são apresentados os verbos que foram substituídos.

Tabela 2.16: Exemplo de aperfeiçoamento de linguagem realizado.

Trecho extraído da literatura		
II2c Se o líder não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida, poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Apresentação de dúvidas pelo líder acerca do significado da mensagem apresentada por um emissor <i>Utilização de feedback pelo líder quando do recebimento de uma mensagem</i>	Solicitar ao emissor para explicá-la melhor	<i>Aumento da probabilidade de esclarecimento de dúvidas do líder acerca da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do emissor acerca da qualidade da mensagem apresentada</i>

Na Tabela 2.16 é apresentado um protocolo de registro com um exemplo de trecho aperfeiçoado. No trecho em questão os componentes do comportamento foram aperfeiçoados a partir dos critérios utilizados, sendo descritos de forma mais clara, concisa e precisa. O verbo (pedir) foi alterado por um verbo mais orientador (solicitar), que torna mais clara a ação que o líder precisa apresentar. A palavra “supervisor” também foi alterada pela palavra “líder” no trecho e nos componentes da classe de comportamentos.

2.4.12 Propor nomes das classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

Tabela 2.17: Exemplo de proposição de nome de classe de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”.

Trecho extraído da literatura		
II2c Se o líder não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida, poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Apresentação de dúvidas pelo líder acerca do significado da mensagem apresentada por um emissor <i>Utilização de feedback pelo líder quando do recebimento de uma mensagem</i>	Solicitar ao emissor para explicá-la melhor	<i>Aumento da probabilidade de esclarecimento de dúvidas do líder acerca da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do emissor acerca da qualidade da mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback		

Nessa etapa as classes de comportamentos identificadas e derivadas da literatura foram nomeadas. Após o registro dos componentes de classes de comportamentos no protocolo de registro, conforme apresentado na Tabela 2.1, as classes de comportamentos foram nomeadas e descritas no protocolo de registro apresentado na Tabela 2.2, no item “Nome da Classe de Comportamentos”. A nomeação das classes de comportamentos foi realizada em função dos comportamentos identificados e derivados da fonte de informação e a partir da linguagem adaptada. A proposição dos nomes foi constituída por um verbo e um complemento que indicam a relação entre o que o organismo faz e o resultado da ação no meio em que ele está inserido, resultado esse considerado o mais crítico dentre os resultados possíveis que se seguem a uma dada ação do organismo. Na Tabela 2.17, está representado um exemplo de nomeação de classe de comportamentos.

Tabela 2.18: Exemplo de proposição de nome de classe de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”, que constitui um contraexemplo.

Trecho extraído da literatura		
II4b Além disso, deve-se evitar usar jargão técnico. Ao informar as metas e as expectativas, o líder deve explicar literalmente o comportamento desejado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação de uma mensagem</i> <i>Jargões técnicos conhecidos por uma quantidade limitada de pessoas</i>	Cuidar com o uso de jargões técnicos	<i>Diminuição da probabilidade de utilização de jargões técnicos na interação com pessoas de grupos diversos</i> <i>Diminuição da probabilidade de compreensão da mensagem somente por um grupo seleto de pessoas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências do uso de jargões técnicos na apresentação da mensagem		

Em relação as classes que não faziam referência a um sujeito (emissor ou receptor) de forma explícita, utilizou-se a expressão “interlocutor”. A expressão “interlocutor” se refere as pessoas que participam do processo de interação denominado “comunicar”. No caso das classes de comportamentos que constituem contraexemplos, ou seja, comportamentos que o líder deve evitar apresentar ao se comunicar com os liderados, utilizou-se a expressão “avaliar as decorrências” para a nomeação das classes. Na Tabela 2.18 está representado um exemplo de nomeação de classe de comportamentos que constitui um contraexemplo.

2.4.13 Avaliar nomes das classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados”

O objetivo desta etapa do procedimento de tratamento de dados foi realizar a avaliação dos nomes atribuídos às classes de comportamentos da competência de líderes “comunicar-se com liderados”. Os critérios de avaliação foram adaptados de critérios utilizados por De Luca (2013), Kienen (2008), Krzyzanovski (2019) e Viecili (2008). Os critérios avaliados foram: Clareza, Formato, Concisão e Precisão. A Clareza é o critério definido por deixar o leitor/audiência sob controle das mesmas variáveis do escritor/emissor. É uma informação com um único significado, não é ambígua. O Formato é o critério definido por avaliar se o nome da classe de comportamento está escrito no formato verbo no infinitivo + complemento. A Concisão é definida por avaliar se o nome da classe de comportamento está escrito sem expressões desnecessárias. Por último, a Precisão, que é o critério que garante que o nome da classe comportamental, destaca as variáveis críticas dos comportamentos.

Para essa etapa os nomes das classes de comportamentos registrados no protocolo foram avaliados a partir dos critérios estabelecidos. Os nomes das classes de comportamentos que não cumpriram os critérios avaliados foram alterados de modo que cumprissem os requisitos. As classes de comportamentos que não se referiam à comunicação de líderes com liderados foram excluídas. Com objetivo de ser uma avaliação fidedigna, a pesquisadora

realizou a etapa de avaliação e, posteriormente, outro pesquisador externo, com experiência na caracterização de classes de comportamentos, também realizou a mesma etapa, avaliando todas as classes.

ETAPA DE ORGANIZAÇÃO DE DADOS

2.4.14 Organizar as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” em graus de abrangência

Nesta etapa, as classes de comportamentos caracterizadas a partir das etapas anteriores e que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” foram organizadas num diagrama que representa um sistema comportamental constituído por classes de comportamentos interrelacionados por critério de abrangência ou de complexidade dessas classes. Organizar as classes de comportamentos em graus de abrangência significa que as classes foram apresentadas considerando a interdependência entre elas, das classes mais gerais até as classes mais específicas.

As classes foram organizadas e estão representadas no diagrama em graus de abrangência, conforme categorias propostas por Mechner (1974) acerca de “análise de ocupações” e categorias de “decomposição de comportamentos complexos”, proposta por Botomé (1977) e apresentada por Kienen (2008) e Viecili (2008). No cabeçalho da Figura 2.3 estão apresentadas as categorias e subcategorias utilizadas para representar as classes de comportamentos profissionais que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados”. As três colunas mais abrangentes, que compõem a primeira categoria estão localizadas à esquerda e indicam as “classes gerais de comportamentos que delimitam o que precisa ser feito”. Dentro dessa categoria as subcategorias presentes são: Ocupação Geral (OG), Ocupação Específica (OE) e Tarefas componentes de uma ocupação (TA). Na sequência são apresentadas duas colunas que compõem a categoria “Classes de comportamentos que constituem procedimentos (como) fazer o que precisa ser feito”. As

subcategorias que fazem parte desta categoria são: Operações envolvidas em uma tarefa (OP) e Ações constituintes de uma operação (AC). Na sequência é apresentada a categoria “Classes de comportamentos relacionados ao manejo de instrumentos ou recursos envolvidos com o que precisa ser feito”, com as subcategorias: Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo (A) e Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo (B). Em seguida é apresentada a categoria “Classes de comportamentos relacionados a situações ou ocasiões para fazer (ou deixar de fazer) algo”, com as subcategorias: Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo (C) e Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo (D). A última coluna, de menor abrangência, localizada à direita da imagem é apresentada a categoria “Classes de comportamentos relacionados a consequências ou decorrências de fazer

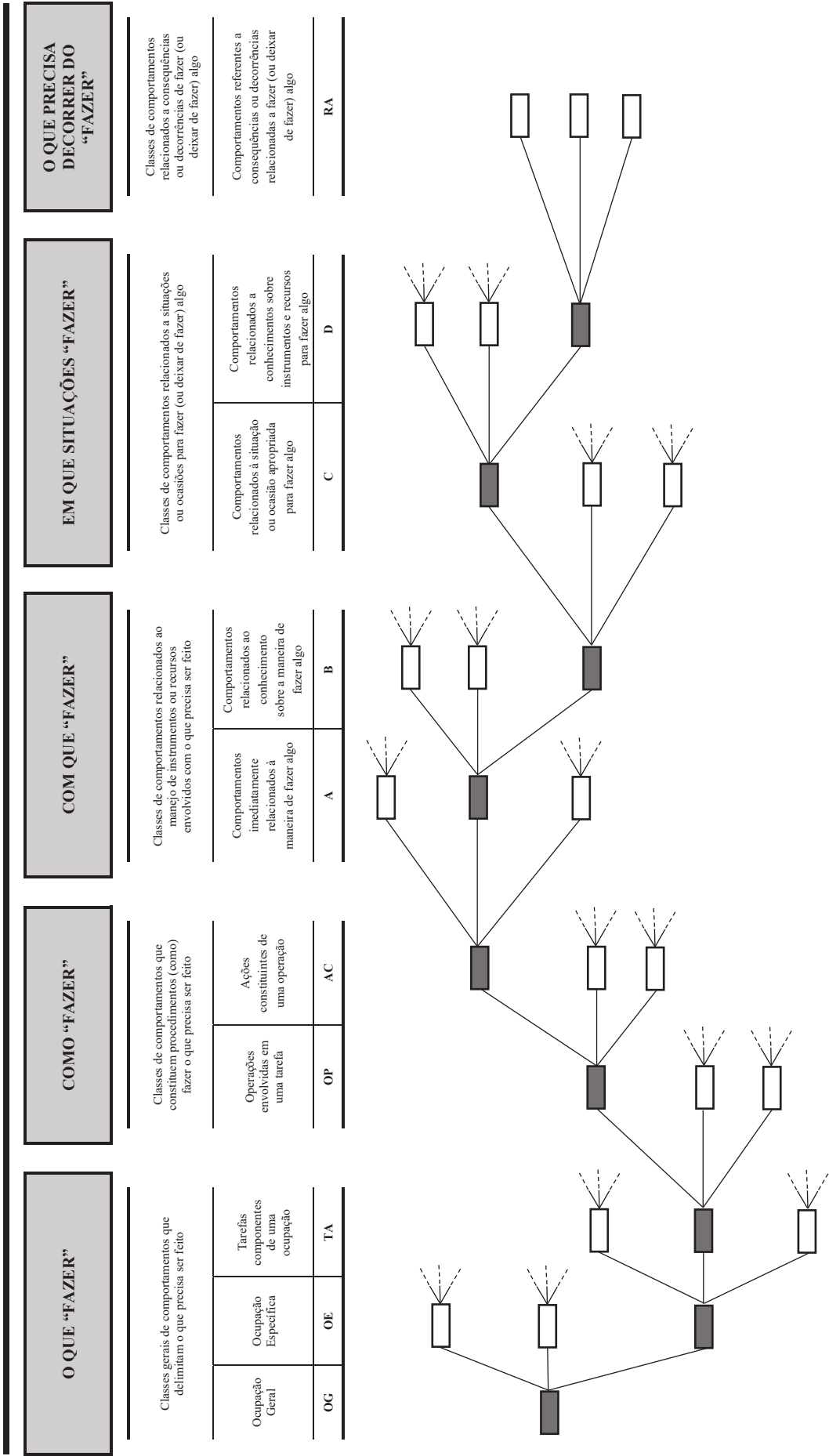


Figura 2.3: Diagrama de organização de classes de comportamentos profissionais segundo categorias definidas por Mechner (1974) e Botomé (1977) e adaptada de Viecili (2008).

(ou deixar de fazer) algo” e a subcategoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo (RA)”.

Para a organização das classes de comportamentos no sistema comportamental os nomes das classes foram impressas e recortadas. Em um espaço amplo as classes foram sendo organizadas a partir das suas relações de abrangência e interdependência. Após as classes organizadas elas foram inseridas no software de organização e representadas a partir das categorias. O sistema comportamental organizado foi avaliado por um pesquisador com experiência e as alterações necessárias foram realizadas.

2.4.15 Organizar as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes “comunicar-se com liderados” em uma lista

Nesta etapa as classes de comportamentos constituintes da competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” foram organizadas em formato de lista, com intuito de facilitar a visualização das classes de comportamentos, apresentadas em graus de abrangência. As classes de comportamentos encontradas foram representadas na lista a partir da relação de abrangência e de interdependência dos comportamentos constituintes das classes mais gerais e foram apresentadas a partir das mesmas categorias utilizadas no diagrama de decomposição: Ocupação geral (OG), Ocupação específica (OE), Tarefas componentes de uma ocupação (TA), Operações envolvidas em uma tarefa (OP), Ações constituintes de uma operação (AC), Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo (A), Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo (B), Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo (C), Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo (D) e Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo (RA). Para representação das categorias no formato de lista, foi utilizado espaçamento de 0,5 cm para cada categoria, sendo possível visualizar a relação de abrangência

entre as classes de comportamentos. Cada classe de comportamentos recebeu um código para facilitar a identificação da classe e da categoria a qual faz parte. O código de cada classe foi composto por: (1) número correspondente a classe geral, (2) sigla correspondente a categoria, (3) número sequencial arábico indicador da ordem de cada classe de comportamentos por categoria e (4) letras minúsculas para indicar os subníveis dentro de cada categoria.

Para a representação das classes de comportamentos em formato de lista, foi utilizado o protocolo de registro de classes de comportamentos constituintes da competência de líderes “comunicar-se com liderados” em formato de lista, apresentado na Tabela 2.3.

III

CARACTERIZAÇÃO DE CLASSES DE COMPORTAMENTOS CONSTITUINTES DA CLASSE GERAL “COMUNICAR-SE COM LIDERADOS COMO ATRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO DE LIDERANÇA EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL”

Para caracterizar as classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados”, foi desenvolvido um procedimento composto de 15 etapas que envolveram identificação e derivação dos componentes dos comportamentos, avaliação e aperfeiçoamento da linguagem utilizada para indicar os componentes dos comportamentos, nomeação e organização das classes em um sistema comportamental de acordo com os níveis de abrangência e de complexidade dessas classes e de relações de interdependência entre elas. Como resultado desse procedimento, foram caracterizadas 297 classes de comportamentos, que estão representadas na Figura 3.1, constituintes da classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”, distribuídas de acordo com as categorias que organizam o conjunto dessas classes em um sistema comportamental: (1) Classes de comportamentos que delimitam o que precisa ser feito, subdivididas em ocupação geral (OG), ocupação específica (OE) e tarefas componentes de uma ocupação (TA); (2) Classes de comportamentos que constituem procedimentos (como) fazer o que precisa ser feito, subdivididas em operações envolvidas em uma tarefa (OP) e ações constituintes de uma operação (AC); (3) Classes de comportamentos relacionados ao manejo de instrumentos ou recursos envolvidos com o que precisa ser feito, subdivididas em comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo (A) e comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo (B); (4) Classes de comportamentos relacionados a situações ou ocasiões para fazer (ou deixar de fazer) algo, subdivididas em comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo (C) e comportamentos relacionados a conhecimento sobre instrumentos e recursos para fazer algo (D);

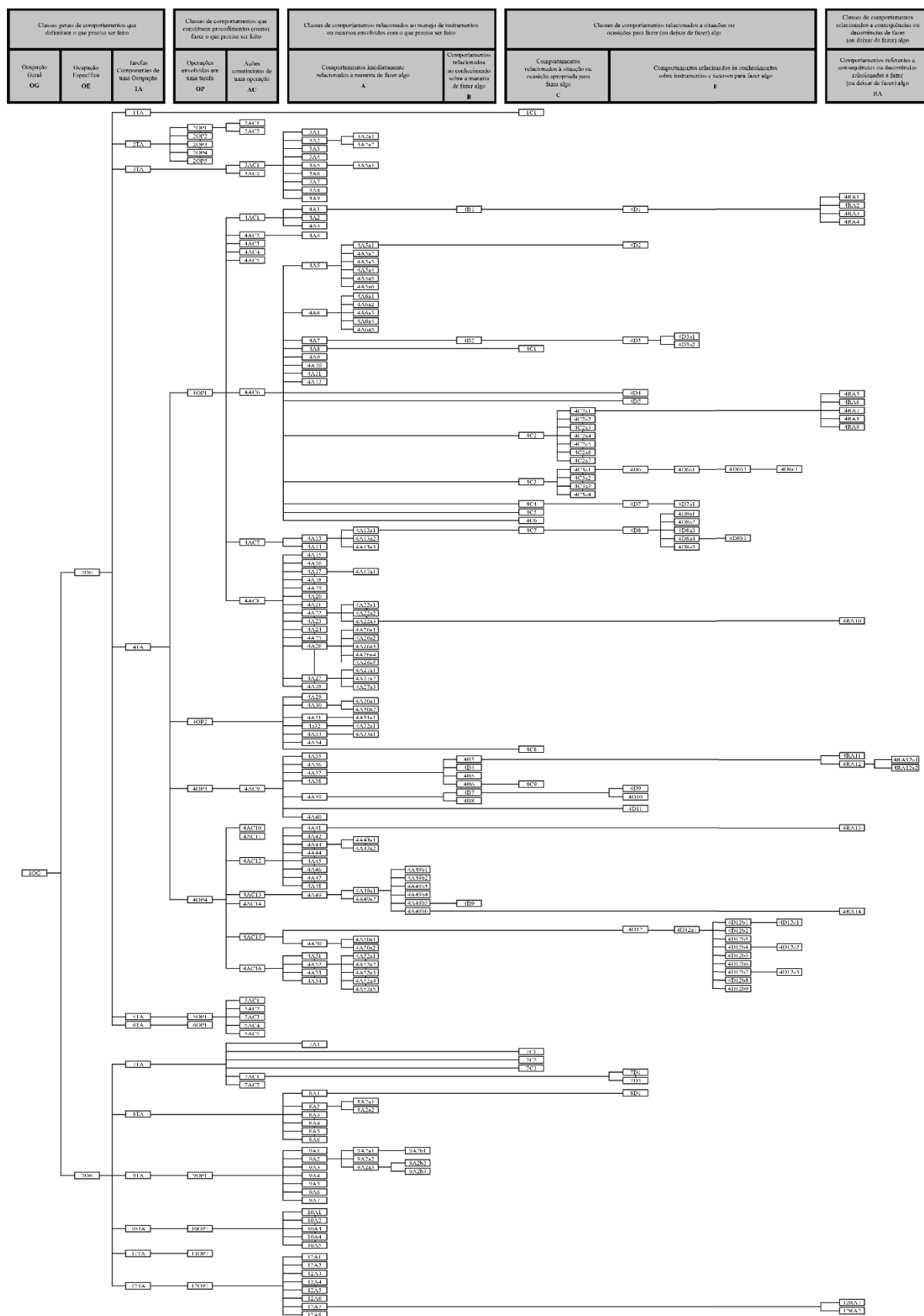


Figura 3.1. Diagrama de organização das 297 classes de comportamentos, identificadas por códigos, constituintes da classe geral “comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”, segundo graus de abrangência dessas classes. As classes de comportamentos que compõem o sistema comportamental foram identificadas, derivadas ou propostas a partir da fonte: Certo (2009).

(5) Classes de comportamentos relacionados a consequências ou decorrências de fazer (ou deixar de fazer) algo, subdividida em comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo (RA).

Os nomes das classes de comportamentos da Figura 3.1 estão representados pelos códigos atribuídos para facilitar a identificação da classe e da categoria organizadora da qual faz parte. O código de cada classe foi composto por: (1) número correspondente a classe geral, (2) sigla correspondente a categoria, (3) número sequencial arábico indicador da ordem de cada classe de comportamentos por categoria e (4) letras minúsculas para indicar os subníveis dentro de cada categoria. Por exemplo, o código 4A5a1: (4) corresponde a quarta classe geral “Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, (A) corresponde à categoria organizadora “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”, (5) corresponde à ordem sequencial que indica a quantidade de classes de comportamentos na categoria, (a1) corresponde à ordem sequencial de classes de comportamentos no subnível que compõem a categoria organizadora.

A Figura 3.2 apresenta a distribuição da quantidade de ocorrências de classes de comportamentos em cada categoria organizadora. Foram computadas tanto as classes identificadas a partir da fonte de informação selecionada, quanto aquelas propostas para compor o sistema comportamental. Na categoria “Ocupação Geral – OG” há ocorrência de uma classe de comportamentos, na categoria “Ocupação específica – OE” há ocorrência de duas classes, na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA” há ocorrência de 12 classes, na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP” há ocorrência de 15 classes, na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC” há ocorrência de 27 classes, na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A” há ocorrência de 149 classes, na categoria “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre

a maneira de fazer algo” há ocorrência de nove classes, na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C” há ocorrência de 24 classes, na categoria “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D” há ocorrência de 40 classes e na categoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA” há ocorrência de 18 classes.

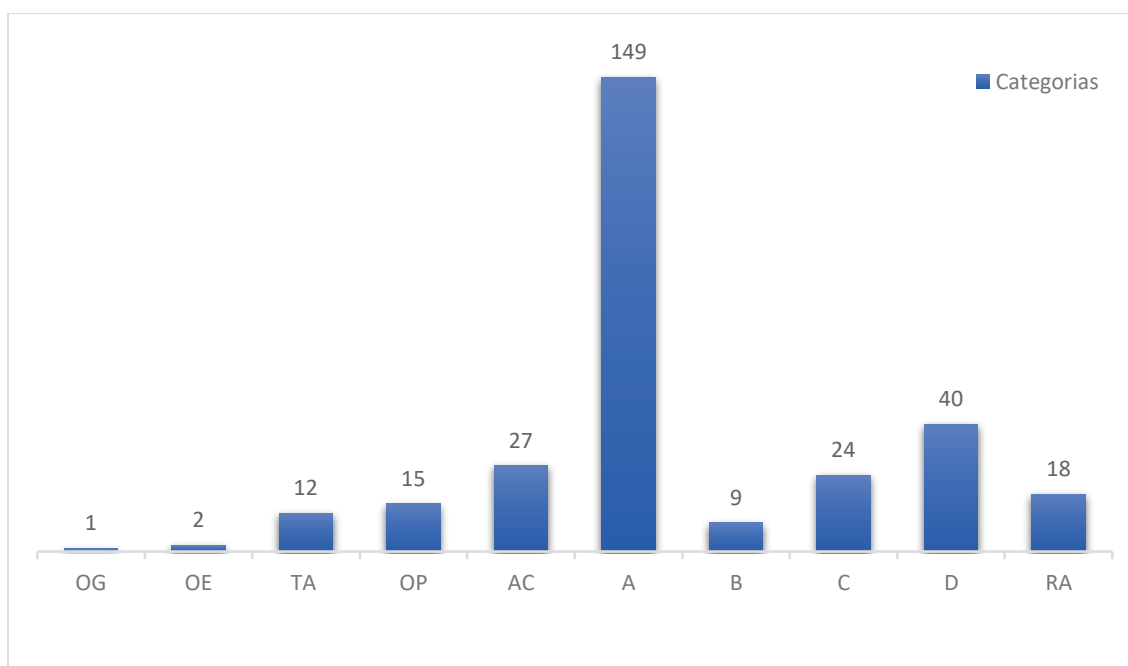


Figura 3.2: Distribuição das quantidades de classes de comportamentos dispostas em cada uma das categorias organizadoras que compõem o sistema comportamental “comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”.

É possível notar que a categoria com maior quantidade de ocorrências (149) é “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A” que representa 50% do total das classes caracterizadas. As classes de comportamentos dispostas nessa categoria estão relacionadas às atividades que o líder necessita apresentar ao se comunicar com seus liderados. A segunda categoria na qual há mais ocorrências de classes caracterizadas é “Comportamentos relacionados a conhecimentos acerca de instrumentos e recursos para fazer algo – D”, representando 13% do total das classes.

Na Figura 3.3 estão apresentadas as classes de comportamentos mais gerais constituintes da classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”. Há duas classes alocadas na categoria organizadora “Ocupação específica – OE”: “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” e “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Relacionadas a cada uma dessas classes constituintes de uma “ocupação específica”, há seis classes de comportamentos. A classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” é decomposta em: “Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada”, “Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem”, “Selecionar recurso de comunicação mais efetivo em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, “Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, “Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” e “Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo”. A classe “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor” é decomposta em: “Dispor ao interlocutor total atenção no recebimento da mensagem”, “Escutar ativamente”, “Registrar as principais informações no recebimento da mensagem”, “Controlar as próprias emoções no recebimento da mensagem”, “Esperar o emissor concluir a apresentação de sua mensagem” e “Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback”. Os retângulos com reticências, que estão representados à direita na Figura, representam outras classes de comportamentos que constituem essas classes e que serão representadas na minúcia em figuras posteriores.

Na Figura 3.3.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos e suas relações de abrangência e interdependência. As classes estão

representadas por retângulos e dispostas nas categorias organizadoras. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.3, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame.

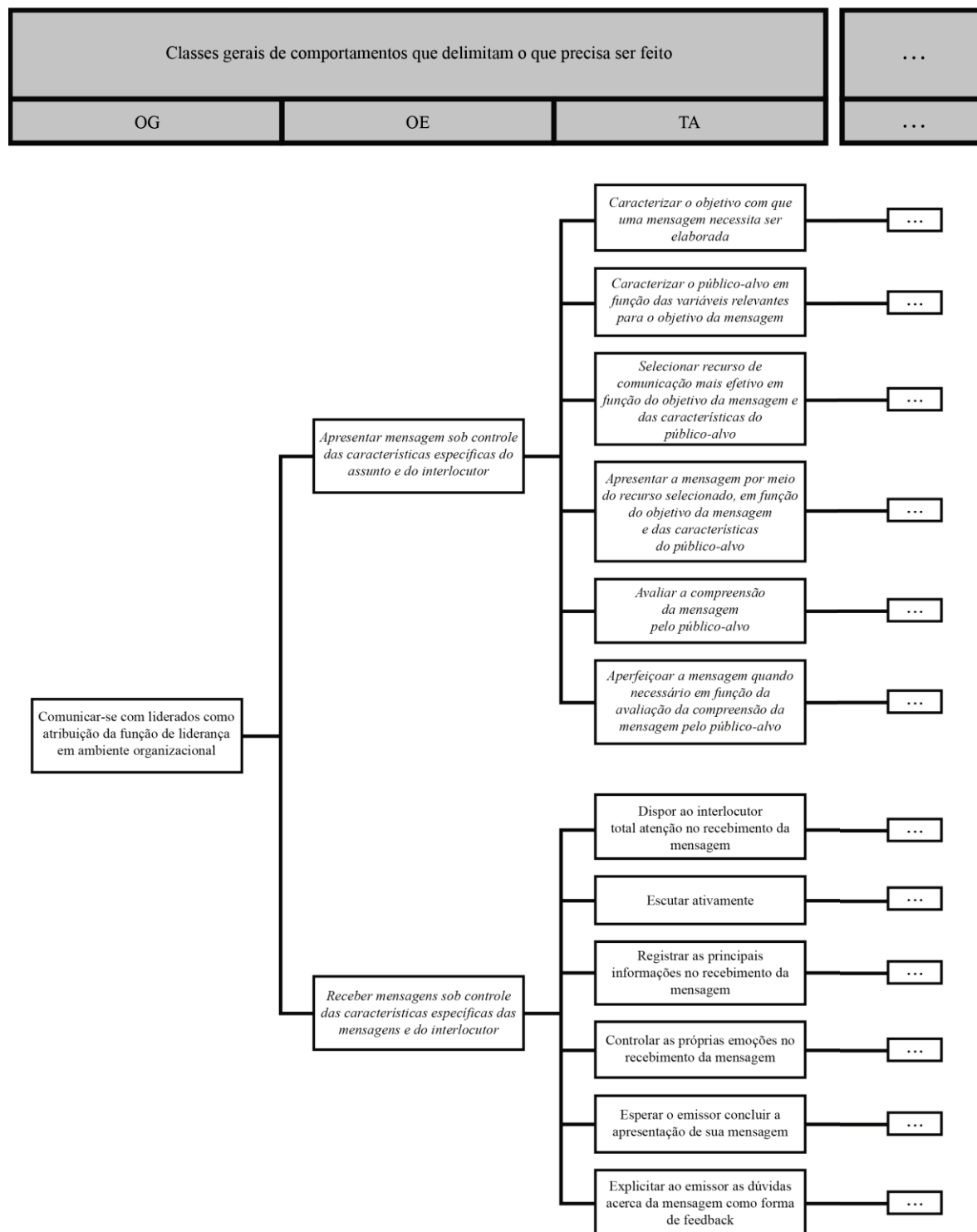


Figura 3.3. Diagrama de organização das classes de comportamentos mais gerais que constituem a classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”, alocadas no grau de abrangência “ocupação específica - OE” e “tarefas componentes de uma ocupação - TA”. Os retângulos com reticências à direita representam as demais classes caracterizadas e alocadas em graus de abrangência mais específicos.

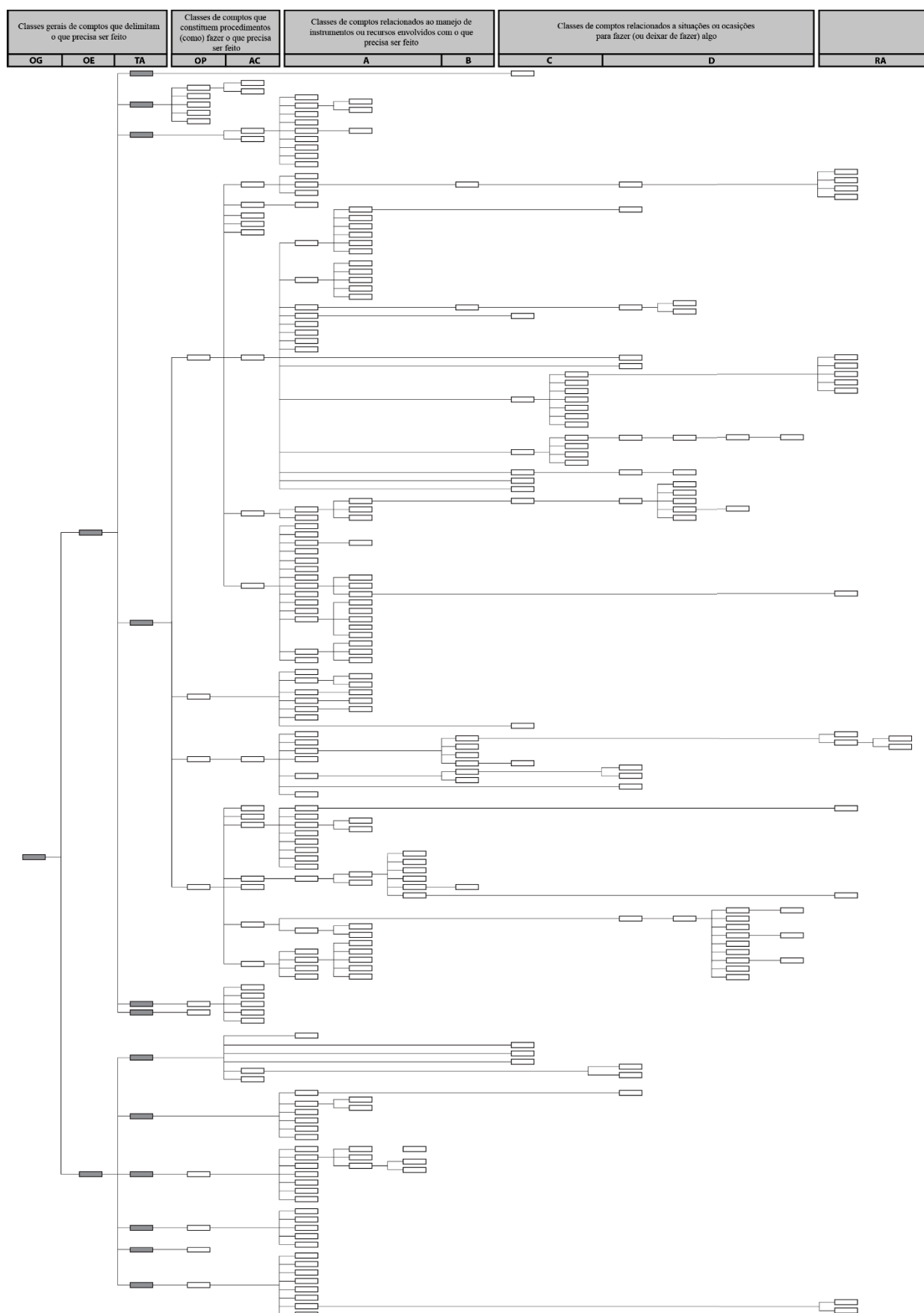


Figura 3.3.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.3. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

As classes de comportamentos componentes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” (Figura 3.3) e alocadas sob as categorias organizadoras “Ocupação específica - OP” e “Tarefas componentes de uma ocupação - TA”, correspondem às competências que o líder necessita apresentar para maximizar a ocorrência de uma solução eficaz para a situação-problema “comunicar-se com liderados” quando é requerido do líder que ele apresente uma mensagem aos liderados. Essas classes estão organizadas em uma cadeia de comportamentos em que, apresentada a primeira classe “Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada”, esta será condição para que a seguinte possa ocorrer e assim por diante. Desse modo, a classe “Selecionar recurso de comunicação mais efetivo em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo” só ocorrerá após as classes “Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada” e “Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem” terem ocorrido, visto que para selecionar o recurso de comunicação mais efetivo, é necessário ter clareza do objetivo da mensagem e do público-alvo. As classes de comportamentos apresentadas na Figura 3.3 componentes da classe “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor” são competências que, ao serem apresentadas, muito provavelmente maximizariam o entendimento fidedigno de uma mensagem recebida pelo líder proveniente de diferentes emissores no âmbito organizacional.

Na Figura 3.4 estão representadas classes de comportamentos constituintes das três primeiras classes decompostas a partir da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, alocadas na categoria organizadora “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Na Figura 3.4.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos e suas relações de abrangência e interdependência. As classes estão representadas por retângulos e dispostas nas categorias

organizadoras. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.4, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Na Tabela 3.1 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.4, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora. Os distintos níveis de abrangência entre as categorias organizadoras estão representados na lista por meio de um recuo de 0,5 cm uma em relação a outra.

Dentre as classes gerais, as três classes apresentadas na Figura 3.4 foram propostas. Em relação a classe “Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada” foi derivada da fonte de informação uma classe de comportamentos, disposta na categoria organizadora “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C”, denominada “Identificar situações nas quais há necessidade de envio de mensagem escrita às pessoas que fazem parte da organização”. No que diz respeito à classe “Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem” foram caracterizadas sete classes: cinco alocadas na subcategoria “Operações envolvidas em uma tarefa - OP” e duas em “Ações constituintes de uma operação – AC”. As cinco classes localizadas na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa - OP” constituem uma sequência. As sequências são representadas por setas verticais, mantendo a relação de encadeamento que o autor apresenta na obra consultada.

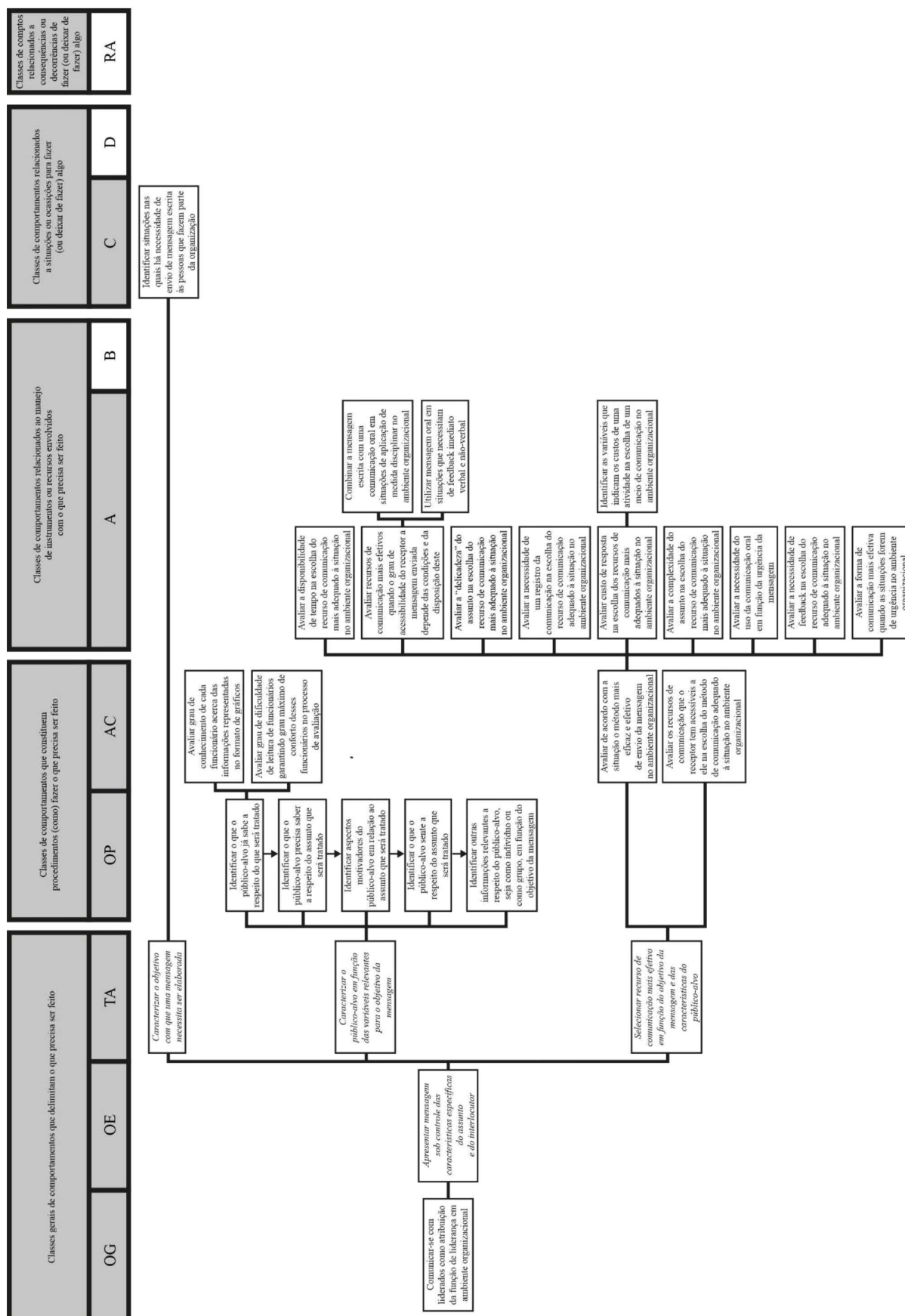


Figura 3.4. Diagrama de organização das classes de comportamentos que constituem as três primeiras classes mais gerais componentes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, alocadas na categoria “tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de comportamentos naquele grau de abrangência.

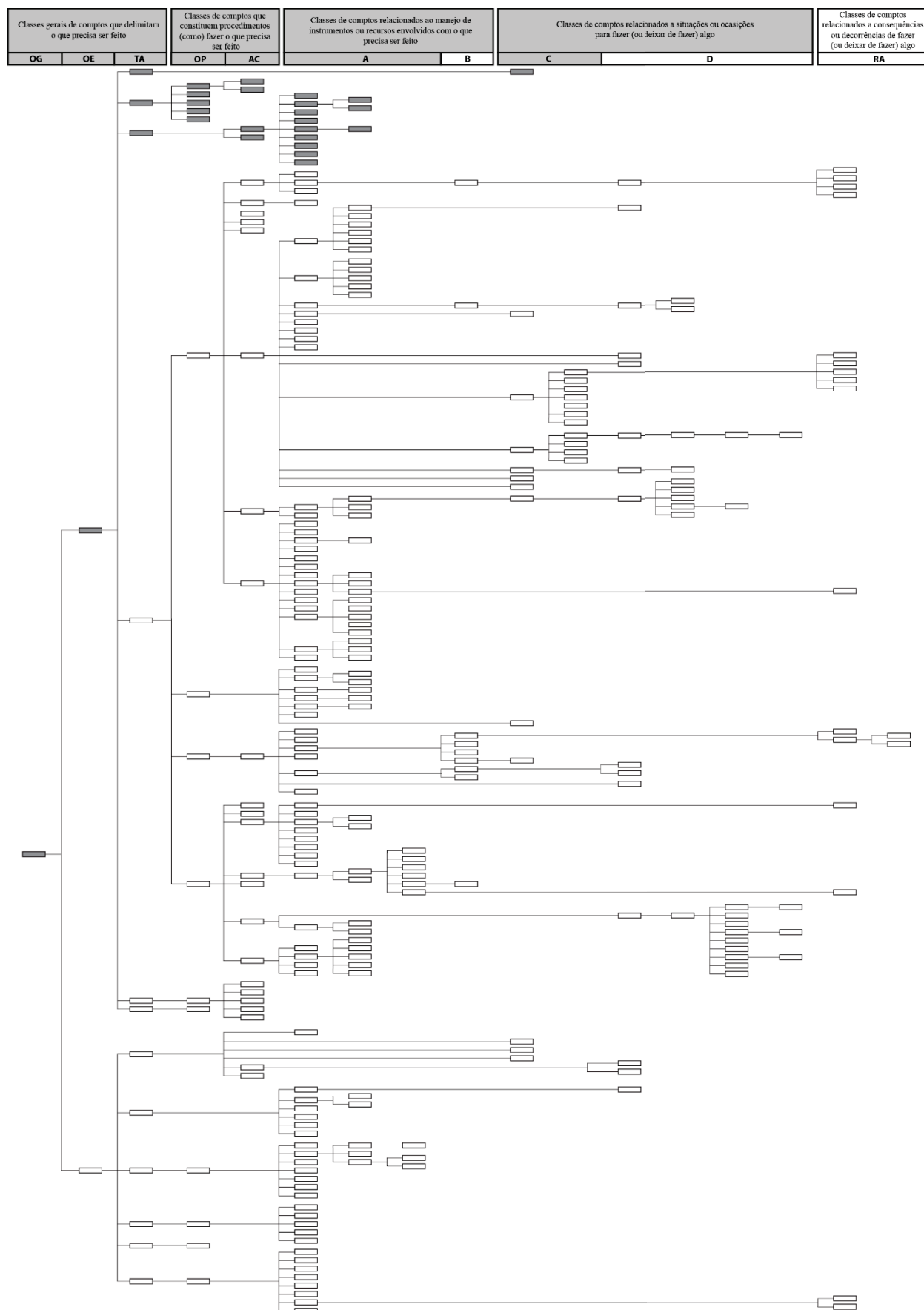


Figura 3.4.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.4. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.1

Lista dos nomes das classes de comportamentos que constituem as três primeiras classes mais gerais componentes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, organizadas pelo nível de abrangência. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental.

(Continua...)

-
- 1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional
- 1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*
- 1TA. *Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada*
- 1C1. Identificar situações nas quais há necessidade de envio de mensagem escrita às pessoas que fazem parte da organização
- 2TA. *Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem*
- 2OP1. Identificar o que o público-alvo já sabe a respeito do que será tratado
- 2AC1. Avaliar grau de conhecimento de cada funcionário acerca das informações representadas no formato de gráficos
- 2AC2. Avaliar grau de dificuldade de leitura de funcionários garantindo grau máximo de conforto desses funcionários no processo de avaliação
- 2OP2. Identificar o que o público-alvo precisa saber a respeito do assunto que será tratado
- 2OP3. Identificar aspectos motivadores do público-alvo em relação ao assunto que será tratado
- 2OP4. Identificar o que o público-alvo sente a respeito do assunto que será tratado
- 2OP5. Identificar outras informações relevantes a respeito do público-alvo, seja como indivíduo ou como grupo, em função do objetivo da mensagem
- 3TA. *Selecionar recurso de comunicação mais efetivo em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo*
- 3AC1. Avaliar de acordo com a situação o método mais eficaz e efetivo de envio da mensagem no ambiente organizacional

TABELA 3.1

Lista dos nomes das classes de comportamentos que constituem as três primeiras classes mais gerais componentes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, organizadas pelo nível de abrangência. Letras em **itálico> indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental.**

(Continua...)

-
- 3A1. Avaliar a disponibilidade de tempo na escolha do recurso de comunicação mais adequado à situação no ambiente organizacional
- 3A2. Avaliar recursos de comunicação mais efetivos quando o grau de acessibilidade do receptor a mensagem enviada depende das condições e da disposição deste
- 3A2a1. Combinar a mensagem escrita com uma comunicação oral em situações de aplicação de medida disciplinar no ambiente organizacional
- 3A2a2. Utilizar mensagem oral em situações que necessitam de feedback imediato verbal e não-verbal
- 3A3. Avaliar a “delicadeza” do assunto na escolha do recurso de comunicação mais adequado à situação no ambiente organizacional
- 3A4. Avaliar a necessidade de um registro da comunicação na escolha do recurso de comunicação adequado à situação no ambiente organizacional
- 3A5. Avaliar custo de resposta na escolha dos recursos de comunicação mais adequados à situação no ambiente organizacional
- 3A5a1. Identificar as variáveis que indicam os custos de uma atividade na escolha de um meio de comunicação no ambiente organizacional
- 3A6. Avaliar a complexidade do assunto na escolha do recurso de comunicação mais adequado à situação no ambiente organizacional
- 3A7. Avaliar a necessidade do uso da comunicação oral em função da urgência da mensagem

TABELA 3.1

Lista dos nomes das classes de comportamentos que constituem as três primeiras classes mais gerais componentes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, organizadas pelo nível de abrangência. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental.

(Continuação)

- 3A8. Avaliar a necessidade de feedback na escolha do recurso de comunicação adequado à situação no ambiente organizacional
 - 3A9. Avaliar a forma de comunicação mais efetiva quando as situações forem de urgência no ambiente organizacional
 - 3AC2. Avaliar os recursos de comunicação que o receptor tem acessíveis a ele na escolha do método de comunicação adequado à situação no ambiente organizacional
-

As duas classes de comportamentos relacionadas à classe “Identificar o que o público-alvo já sabe a respeito do que será tratado”, “Avaliar grau de conhecimento de cada funcionário acerca das informações representadas no formato de gráficos” e “Avaliar grau de dificuldade de leitura de funcionários garantindo grau máximo de conforto desses funcionários no processo de avaliação” apresentam grau maior de delimitação das situações nas quais o comportamento necessita ocorrer: no primeiro caso, a situação delimitada é “informações representadas no formato de gráficos” e no segundo caso, é “no processo de avaliação”.

No que se refere às classes de comportamentos vinculadas a classe “Selecionar recurso de comunicação mais efetivo em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo” foram caracterizadas duas classes alocadas na categoria organizadora “Ações constituintes de uma operação – AC”: “Avaliar de acordo com a situação o método mais eficaz e efetivo de envio da mensagem no ambiente organizacional” e “Avaliar os recursos de comunicação que o receptor tem acessíveis a ele na escolha do método de comunicação adequado à situação no ambiente organizacional”. Todas as nove classes decompostas da classe “Avaliar de acordo com a situação o método mais eficaz e efetivo de envio da mensagem no ambiente organizacional”, alocadas no grau de menor abrangência “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A” se referem ao comportamento “avaliar”. É possível notar que as classes indicam variáveis que o líder precisa avaliar ao escolher um recurso de comunicação que será utilizado para comunicar-se com os liderados. Duas classes de menor abrangência foram caracterizadas relacionadas à classe “Avaliar recursos de comunicação mais efetivos quando o grau de acessibilidade do receptor a mensagem enviada depende das condições e da disposição deste” e uma classe relacionada à classe “Avaliar custo de resposta na escolha dos recursos de comunicação mais adequados à situação no ambiente organizacional”. Outro aspecto que merece destaque é que uma das

classes contém o termo “delicadeza” entre aspas, sendo mantido o termo original apresentado pelo autor.

Nas subcategorias representadas na Figura 3.4, “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo - B”, “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo - D” e “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo - RA” não foram localizadas classes de comportamentos. As classes de comportamentos localizadas na fonte de informação referem-se a classes de maior abrangência, visto que a maioria das classes estão dispostas na categoria que apresenta informações acerca da maneira de fazer algo. As classes que constituem comportamentos mais específicos que o líder precisa apresentar para que esteja apto a apresentar os comportamentos mais abrangentes, não foram caracterizadas a partir do exame realizado na fonte de informação.

Na Figura 3.5 está representada uma parte das classes que constituem a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor”. A classe está representada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP” e compõem a classe “Apresentar mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”. Na Figura 3.5.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos e suas relações de abrangência e interdependência. As classes estão representadas por retângulos e dispostas nas categorias organizadoras. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.5, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Na Tabela 3.2 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.5, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

Há cinco classes de comportamentos representadas na Figura 3.5 que constituem a classe “Elaborar mensagem com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor”. As classes estão localizadas na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC” e indicam comportamentos que necessitam ser apresentados para viabilizar que a mensagem seja elaborada sob controle de características que aumentam a probabilidade de o receptor compreendê-la.

As classes constituintes da classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão do receptor” apresentadas na Figura 3.5 são: “Escolher palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal”, “Comunicar a mensagem em local com menos fatores de distração em função do feedback recebido do receptor”, “Comunicar a mensagem falando devagar”, “Comunicar a mensagem com tom de voz adequado as circunstâncias de sua apresentação” e “Comunicar a mensagem pronunciando as palavras cuidadosamente”.

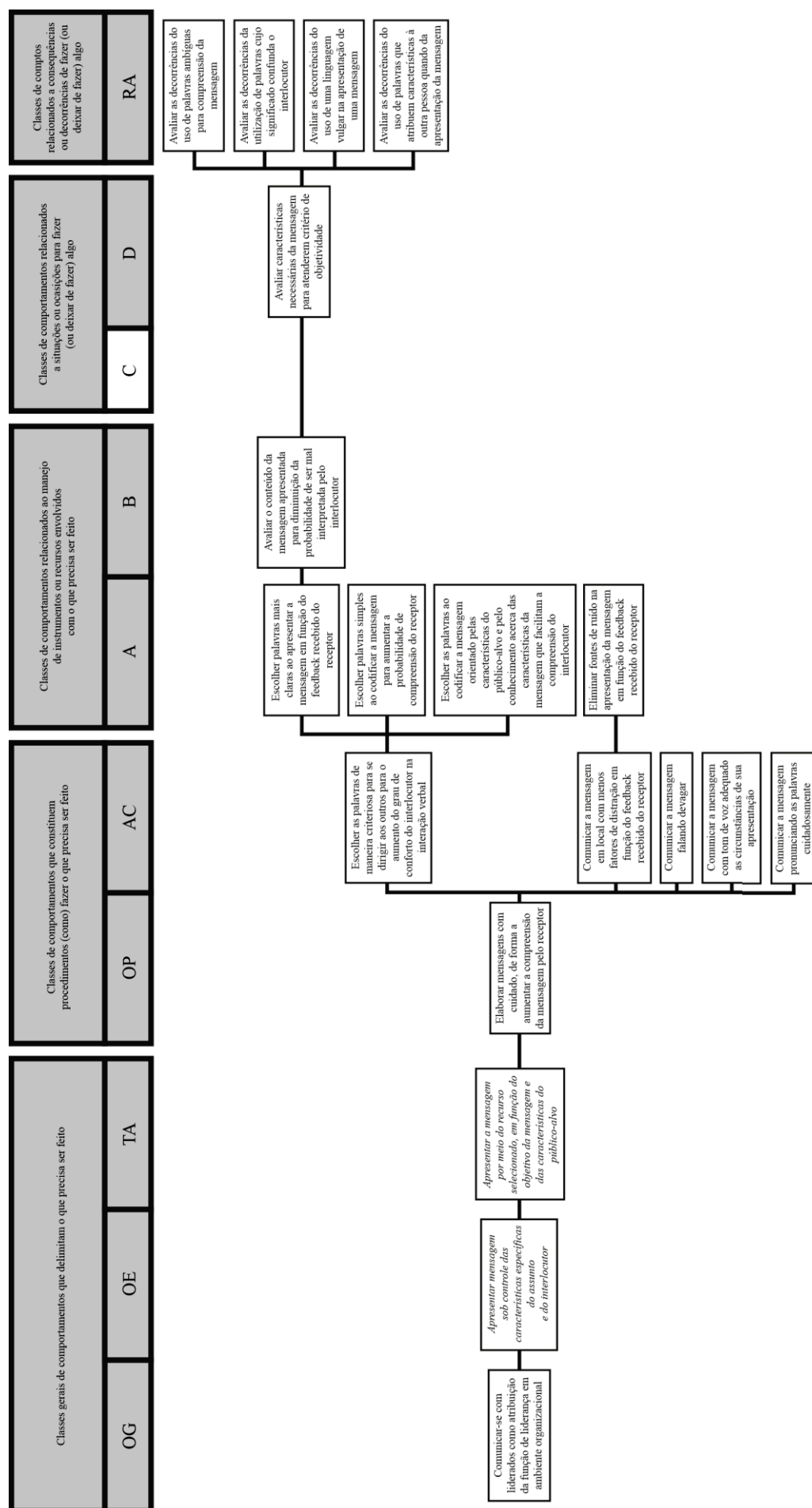


Figura 3.5. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor”, alocada na categoria “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP”. Letras em itálico indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência.

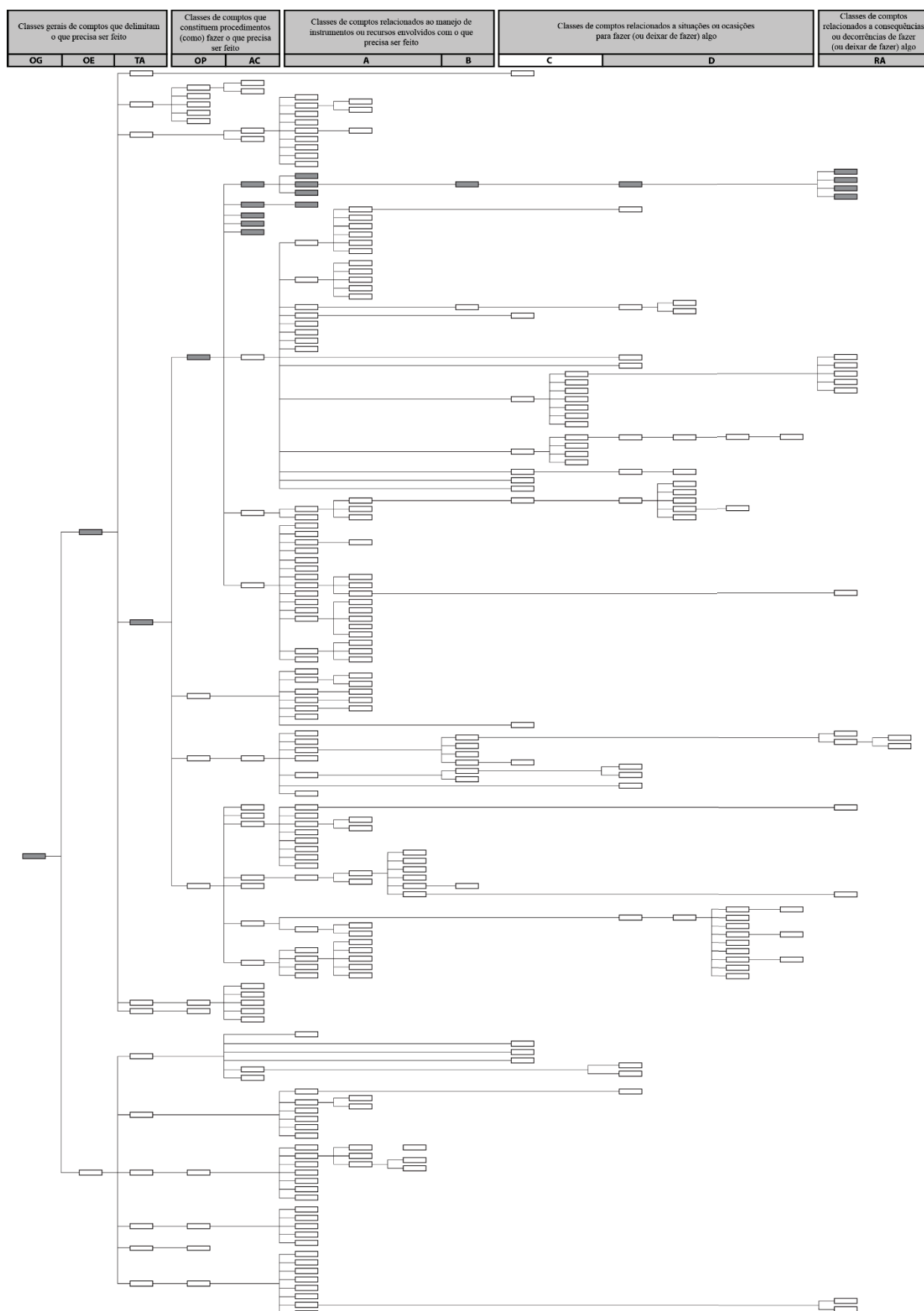


Figura 3.5.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.5. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.2

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional
- 1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*
- 4TA. *Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo*
- 4OP1. Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor
- 4AC1. Escolher as palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal
- 4A1. Escolher palavras mais claras ao apresentar a mensagem em função do feedback recebido do receptor
- 4B1. Avaliar o conteúdo da mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de ser mal interpretada pelo interlocutor
- 4D1. Avaliar características necessárias da mensagem para atenderem critério de objetividade
- 4RA1. Avaliar as decorrências do uso de palavras ambíguas para compreensão da mensagem
- 4RA2. Avaliar as decorrências da utilização de palavras cujo significado confunde o interlocutor
- 4RA3. Avaliar as decorrências do uso de uma linguagem vulgar na apresentação de uma mensagem
- 4RA4. Avaliar as decorrências do uso de palavras que atribuem características à outra pessoa quando da apresentação da mensagem
- 4A2. Escolher palavras simples ao codificar a mensagem para aumentar a probabilidade de compreensão do receptor

TABELA 3.2

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação)

-
- 4A3. Escolher as palavras ao codificar a mensagem orientado pelas características do público-alvo e pelo conhecimento acerca das características da mensagem que facilitam a compreensão do interlocutor
 - 4AC2. Comunicar a mensagem em local com menos fatores de distração em função do feedback recebido do receptor
 - 4A4. Eliminar fontes de ruído na apresentação da mensagem em função do feedback recebido do receptor
 - 4AC3. Comunicar a mensagem falando devagar
 - 4AC4. Comunicar a mensagem com tom de voz adequado as circunstâncias de sua apresentação
 - 4AC5. Comunicar a mensagem pronunciando as palavras cuidadosamente
-

Há apenas uma classe de comportamentos menos abrangente da classe “Comunicar a mensagem em local com menos fatores de distração em função do feedback recebido do receptor”, que é nomeada como “Eliminar fontes de ruído na apresentação da mensagem em função do feedback recebido do receptor” e está localizada na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”. Em relação à classe “Escolher palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal” há classes mais específicas distribuídas em quase todas as categorias organizadoras do sistema comportamental. Não há classe alocada na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C”.

As classes de comportamentos que constituem a classe “Elaborar mensagem com cuidado, de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor” sugerem aspectos topográficos relevantes na apresentação da mensagem, visando aumentar a probabilidade de compreensão do receptor. A classe “Escolher palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal”, localizada na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC”, é constituída de classes de comportamentos que demonstram aspectos que o líder necessita se atentar ao escolher as palavras que irão compor uma mensagem. As classes também apresentam aspectos que o líder necessita avaliar ao escolher as palavras e as decorrências da escolha de palavras pouco claras, ambíguas, com linguagem vulgar e com uso de palavras que atribuem características a outra pessoa. Não há classes de comportamentos de menor abrangência relacionadas as três últimas classes na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC”: “Comunicar a mensagem falando devagar”, “Comunicar a mensagem com tom de voz adequado as circunstâncias de sua apresentação” e “Comunicar a mensagem pronunciando as palavras cuidadosamente”.

Na Figura 3.6 está representada uma classe de comportamentos que compõem a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo

receptor”, que está representada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP” e foi decomposta da classe “Apresentar mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”. A classe representada é denominada “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”.

Na Figura 3.6.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos e suas relações de abrangência e interdependência. As classes estão representadas por retângulos e dispostas nas categorias organizadoras. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.6, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Na Tabela 3.3, estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.6, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

Na Figura 3.6 há classes de comportamentos dispostas em todas as categorias, porém, há classes que não estão ligadas a outras classes de menor ou maior abrangência. Na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A” há ocorrência de 19 classes de comportamentos e na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo - C” há ocorrência de 17 classes.

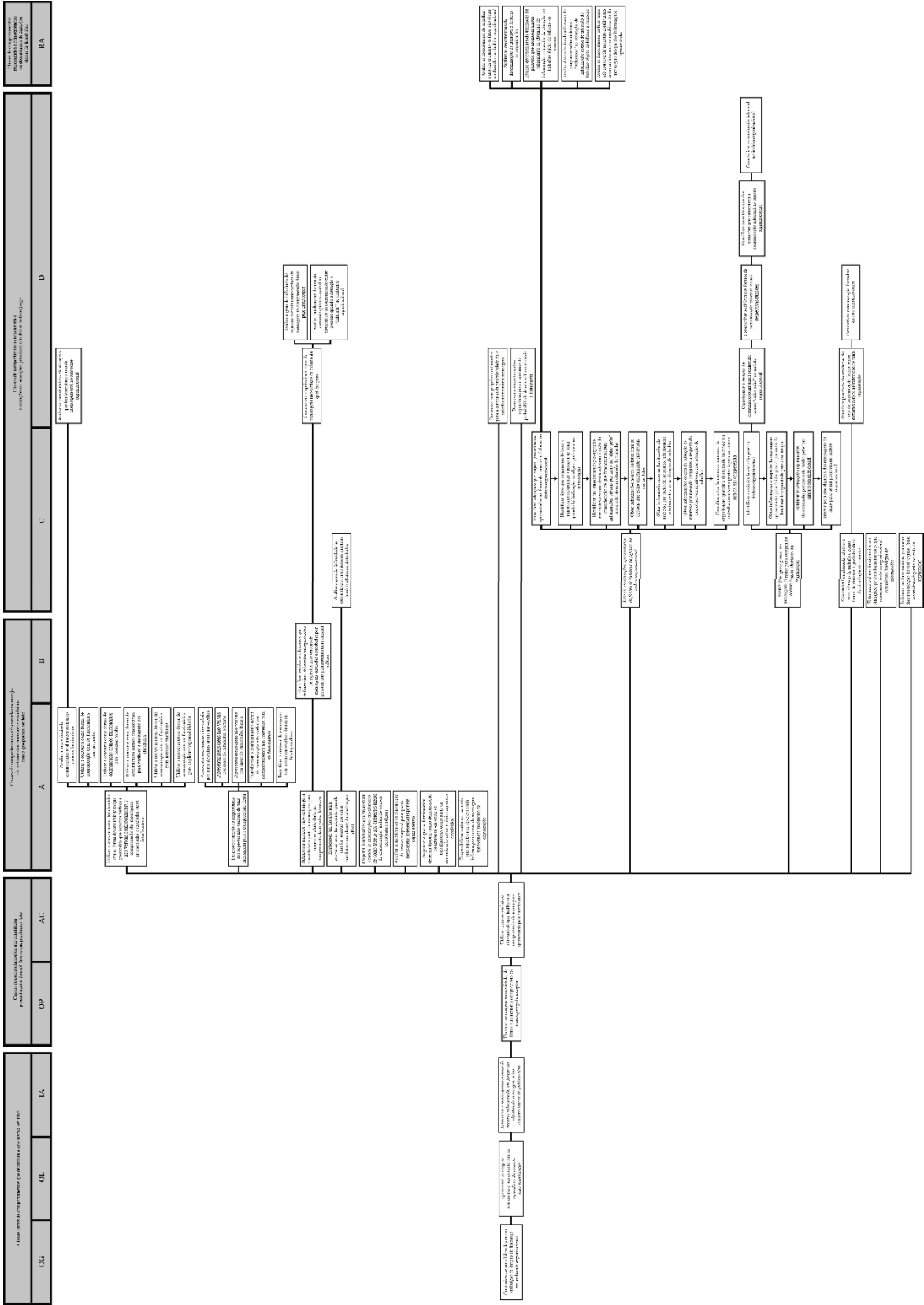


Figura 3.6. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA” As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”, alocadas respectivamente nas categorias “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP” e “Ações constituintes de uma operação – AC” . Letras em itálico indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental.

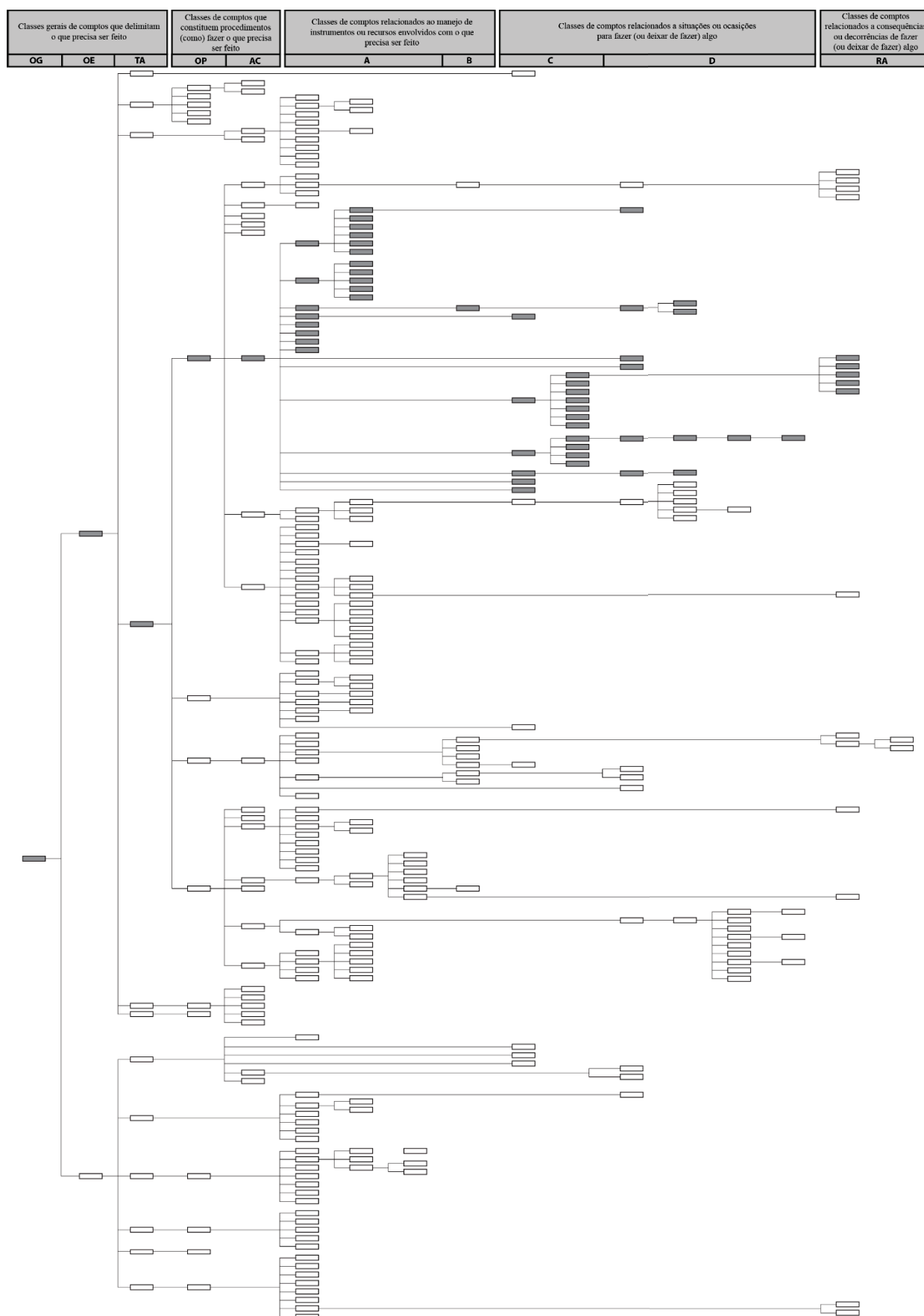


Figura 3.6.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.6. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.3

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional
- 1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*
- 4TA. *Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo*
- 4OP1. Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor
- 4AC6. Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor
- 4A5. Utilizar a conversa com funcionários como forma de comunicação que possibilita que aspectos verbais e não-verbais contribuam para a compreensão das mensagens apresentadas e recebidas pelos interlocutores
- 4A5a1. Avaliar a importância da comunicação oral na comunicação com os funcionários
- 4D2. Avaliar as características de situações que fundamentam o uso da mensagem oral no ambiente organizacional
- 4A5a2. Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para perguntar
- 4A5a3. Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para designar tarefas
- 4A5a4. Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para verificar o andamento das atividades
- 4A5a5. Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para resolver problemas
- 4A5a6. Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para explicar responsabilidades
- 4A6. Ficar sob controle da importância dos aspectos não-verbais de uma mensagem para a compreensão desta

TABELA 3.3

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”. Letras em *itálico> indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)*

-
- 4A6a1. Apresentar mensagens não-verbais por meio de outros sinais não-verbais
 - 4A6a2. Apresentar mensagens não-verbais por meio de diferentes posturas
 - 4A6a3. Apresentar mensagens não-verbais por meio de expressões faciais
 - 4A6a4. Transformar o conhecimento acerca da comunicação não-verbal em comportamentos nas conversas com os funcionários
 - 4A6a5. Incentivar o emissor da mensagem com sinais não-verbais diante da hesitação desse
 - 4A7. Selecionar aspectos não-verbais para constituírem parte da mensagem para aumentar efetividade de compreensão desta pelos liderados
 - 4B2. Identificar variáveis relevantes que influenciam diferentes interpretações de aspectos não-verbais de mensagens enviadas e recebidas por pessoas que pertencem a uma mesma cultura
 - 4D3. Caracterizar os principais tipos de mensagens não-verbais da cultura da qual faz parte
 - 4D3a1. Avaliar o grau de influência de aspectos verbais e não-verbais da mensagem na compreensão dessa pelo interlocutor
 - 4D3a2. Avaliar implicações do uso da comunicação não-verbal na efetividade da comunicação entre pessoas quando a situação é “delicada” no ambiente organizacional
 - 4A8. Estabelecer um horário para conversar com funcionário quando não for possível conversar imediatamente diante da sinalização desse

TABELA 3.3

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 4C1. Avaliar o grau de dificuldade na comunicação entre pessoas que têm horários distintos de trabalho
 - 4A9. Dispor a funcionários que necessitam contatá-lo informações orientadoras de como fazê-lo nos diferentes meios de comunicação, incluindo os com tecnologia moderna
 - 4A10. Auxiliar o interlocutor na diminuição da tensão corporal para que as mensagens apresentadas por ele sejam efetivas
 - 4A11. Perguntar o que os funcionários desejam discutir como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores como parte da comunicação entre os dois segmentos envolvidos
 - 4A12. Disponibilizar materiais de apoio para aqueles que desejem mais informações acerca da mensagem apresentada no âmbito da organização
 - 4D4. Descrever seus próprios sentimentos para o aumento da probabilidade de o interlocutor ouvir a mensagem
 - 4D5. Descrever comportamentos específicos para o aumento da probabilidade de o interlocutor ouvir a mensagem
 - 4C2. *Intervir em situações apresentadas na forma de rumores ou fofocas no âmbito organizacional*
 - 4C2a1. Identificar situações que exijam providências apresentadas na forma de rumores e fofocas no âmbito organizacional
 - 4RA5. Avaliar as decorrências de espalhar rumores enquanto os fatos não forem conhecidos no âmbito organizacional
 - 4RA6. Avaliar as decorrências da disseminação de rumores e fofocas na organização

TABELA 3.3

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 4RA7. Avaliar decorrências da utilização de palavras que insinuem algum julgamento na obtenção de informação a respeito de situação no trabalho objeto de fofocas ou rumores
 - 4RA8. Avaliar decorrências da utilização de perguntas sobre opiniões e “achismos” na obtenção de informação acerca de situações do trabalho objeto de fofocas ou rumores
 - 4RA9. Avaliar as decorrências de ficar mais sob controle de aspectos condizentes com seu interesse no recebimento da mensagem do que das informações apresentadas
 - 4C2a2. Identificar fatos que originaram fofocas e rumores como primeiro passo a ser dado quando há indicação de algum problema na organização
 - 4C2a3. Identificar em uma comunicação aspectos relevantes a serem destacados em função da consideração de que funcionários têm informações prévias por meio da “rádio peão” a respeito de uma situação de trabalho
 - 4C2a4. Obter informações acerca de fatos com as pessoas que estão diretamente envolvidas nesses fatos
 - 4C2a5. Obter informações acerca de situações de interesse por meio de perguntas relacionadas estritamente a essa situação de trabalho
 - 4C2a6. Obter informações acerca da situação de interesse por meio de perguntas a respeito do que observou relativo a essa situação de trabalho

TABELA 3.3

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 4C2a7. Consultar setor de recursos humanos da organização quando a situação de interesse no trabalho envolver aspectos legais ou outros fora da sua competência
 - 4C3. Intervir para que algumas das mensagens da “rádio peão” estejam de acordo com os objetivos da organização
 - 4C3a1. Identificar a existência da “rádio peão” no âmbito organizacional
 - 4D6. Caracterizar o recurso de comunicação informal conhecido como “rádio peão” no âmbito organizacional
 - 4D6a1. Caracterizar as diferentes formas da comunicação informal e suas respectivas funções
 - 4D6b1. Identificar características das situações que constituem a comunicação informal no âmbito organizacional
 - 4D6c1. Caracterizar comunicação informal no âmbito organizacional
 - 4C3a2. Obter informações a respeito de mensagens apresentadas pela “rádio peão”, por meio de funcionário capacitado para essa função
 - 4C3a3. Retificar informações equivocadas disseminadas por meio da “rádio peão” no âmbito organizacional
 - 4C3a4. Intervir para que algumas das mensagens da “rádio peão” sejam positivas no âmbito organizacional
 - 4C4. Responder formalmente relativo a uma situação de trabalho, como forma de diminuir a probabilidade de circulação de rumores

TABELA 3.3

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação...)

-
- 4D7. Identificar possíveis decorrências do uso da comunicação formal entre distintos cargos hierárquicos de uma organização
- 4D7a1. Caracterizar comunicação formal no âmbito organizacional
- 4C5. Estar acessível aos funcionários em situações que envolvem rumores que ocorrem no âmbito organizacional como fonte fidedigna de informações
- 4C6. Informar aos funcionários, por meio da comunicação formal regular, fatos ocorridos sob ponto de vista da organização
-

Na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A”, as classes “Dispor a funcionários que necessitam contatá-lo informações orientadoras de como fazê-lo nos diferentes meios de comunicação, incluindo os com tecnologia moderna”, “Auxiliar o interlocutor na diminuição da tensão corporal para que as mensagens apresentadas por ele sejam efetivas”, “Perguntar o que os funcionários desejam discutir como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores como parte da comunicação entre os dois segmentos envolvidos” e “Disponibilizar materiais de apoio para aqueles que desejem mais informações acerca da mensagem apresentada no âmbito da organização” não possuem nenhuma classe mais específica que constituem pré-requisitos para a ocorrência dessas classes. Na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo - C”, as classes “Intervir em situações apresentadas na forma de rumores ou fofocas no âmbito organizacional”, “Intervir para que algumas das mensagens da ‘rádio peão’ estejam de acordo com os objetivos da organização”, “Responder formalmente relativo a uma situação de trabalho, como forma de diminuir a probabilidade de circulação de rumores”, “Estar acessível aos funcionários em situações que envolvem rumores que ocorrem no âmbito organizacional como fonte fidedigna de informações”, “Informar aos funcionários, por meio da comunicação formal regular, fatos ocorridos sob ponto de vista da organização” e as classes “Descrever seus próprios sentimentos para o aumento da probabilidade de o interlocutor ouvir a mensagem” e “Descrever comportamentos específicos para o aumento da probabilidade de o interlocutor ouvir a mensagem” contidas na categoria “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo - D” estão ligadas diretamente a classe geral, não havendo classes de comportamentos mais abrangentes em outras categorias.

Há duas sequências de classes de comportamentos que constituem parte da classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor”, alocada na categoria “Operação constituinte de uma tarefa – OP” e estão dispostas

na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo - C”. Uma das sequências refere-se a um recurso de comunicação informal conhecido como “rádio peão” e está representada a partir da classe “Intervir para que algumas das mensagens da ‘rádio peão’ estejam de acordo com os objetivos da organização”. A outra sequência está relacionada aos rumores e fofocas presentes nas organizações e está representada a partir da classe proposta “Intervir em situações apresentadas na forma de rumores e fofocas no âmbito organizacional”.

As classes de comportamentos representadas na Figura 3.6 orientam acerca da utilização de recursos verbais e não-verbais para que haja um aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo interlocutor. As classes referem-se a variáveis que o líder necessita se atentar ao conversar com os liderados (e.g., situações de utilização da conversa como recurso de comunicação, aspectos não-verbais que podem compor a conversa, horários para conversar, disponibilização de materiais, situações de apresentação de informações formais). Algumas classes de comportamentos estão representadas na Figura 3.6 com termos entre aspas, sendo mantidos os termos originais propostos pelo autor, tais como: “rádio peão”, “achismos” e “delicada”.

Na Figura 3.7 está representada outra classe de comportamentos que constitui a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor”, disposta na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP” e decomposta da classe “Apresentar mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”. A classe em exame é denominada “Apresentar mensagem escrita de forma a aumentar a probabilidade de compreensão pelos interlocutores” e se constitui por outras duas classes de menor abrangência: “Avaliar o recurso mais apropriado de comunicação escrita nas organizações para determinada situação” e “Identificar os recursos complementares na apresentação de mensagens complexas escritas que

tornam a sua compreensão mais efetiva pelos receptores pertencentes ao ambiente organizacional”, sendo que esta última classe apresentada não possui classes mais específicas relacionadas a ela.

Na Figura 3.7.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.7. Na Tabela 3.4 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos representadas na Figura 3.7, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

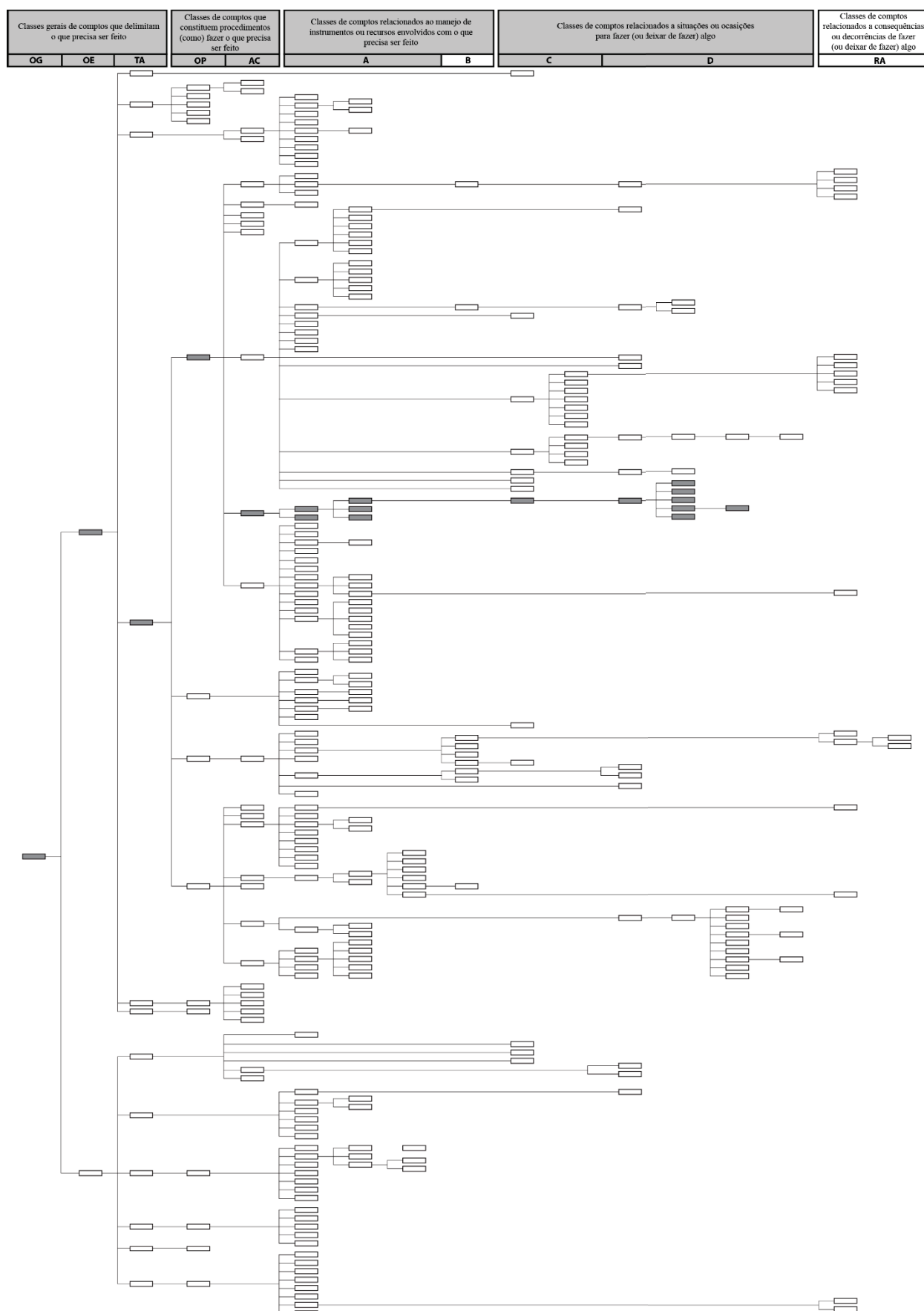


Figura 3.7.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.7. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.4

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem escrita de forma a aumentar a probabilidade de compreensão pelos interlocutores”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional
- 1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*
- 4TA. *Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo*
- 4OP1. Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor
- 4AC7. *Apresentar mensagem escrita de forma a aumentar a probabilidade de compreensão pelos interlocutores*
- 4A13. Avaliar o recurso mais apropriado de comunicação escrita nas organizações para determinada situação
- 4A13a1. Utilizar regras simples de linguagem na comunicação escrita
- 4C7. Avaliar as características de situações que fundamentam o uso da mensagem escrita no ambiente organizacional
- 4D8. Caracterizar os tipos de comunicação escrita que podem ser utilizadas nas interações entre pessoas que pertencem a uma organização
- 4D8a1. Caracterizar a utilização de cartas como recurso de comunicação escrita em organizações
- 4D8a2. Caracterizar a utilização de memorando como recurso de comunicação escrita em organizações
- 4D8a3. Caracterizar a utilização de relatório como recurso de comunicação escrita em organizações
- 4D8a4. Caracterizar os recursos eletrônicos de envio de mensagens no ambiente organizacional
- 4D8b1. Caracterizar a utilização de e-mail como recurso de comunicação escrita em organizações

TABELA 3.4

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem escrita de forma a aumentar a probabilidade de compreensão pelos interlocutores”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação)

-
- 4D8a5. Caracterizar recursos de comunicação escrita mais impessoais que complementam outras formas de apresentação da mensagem
- 4A13a2. Utilizar a linguagem escrita para elaboração do cadastro de pedidos
- 4A13a3. Utilizar linguagem escrita para o estabelecimento das metas de um funcionário ou de um departamento
- 4A14. Identificar os recursos complementares na apresentação de mensagens complexas escritas que tornam a sua compreensão mais efetiva pelos receptores pertencentes ao ambiente organizacional
-

A classe “Avaliar o recurso mais apropriado de comunicação escrita nas organizações para determinada situação” não possui nenhuma classe de menor abrangência nas categorias “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo - B” e “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo - RA”. Na categoria “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo - D” estão localizadas sete classes de comportamentos da classe em exame. Seis dessas classes exercem função de pré-requisitos para a ocorrência das classes de maior abrangência (caracterizar os tipos de comunicação escrita que podem ser utilizados nas interações entre pessoas que pertencem a uma organização), visto que apresentam informações acerca do conhecimento necessário para que o líder possa apresentar mensagem escrita aos liderados.

A classe “Apresentar mensagem escrita de forma a aumentar a probabilidade de compreensão pelos interlocutores”, localizada na categoria “Ações constituintes de uma operação – OP” foi proposta devido à necessidade de uma classe que pudesse organizar e orientar as classes de menor abrangência. As classes de menor abrangência referem-se ao conhecimento necessário para que o líder se comunique por meio de mensagens escritas e acerca da avaliação do recurso de comunicação escrita mais apropriado para cada situação.

Na Figura 3.8 está representada a última classe de comportamentos que constitui a classe “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor”, disposta na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP” e decomposta da classe “Apresentar mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”. A classe representada é denominada “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”.

Na Figura 3.8.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos e suas relações de abrangência e interdependência. As classes estão representadas por retângulos e dispostas nas categorias organizadoras. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.8, destacando, no mapa geral, a localização das classes que estão sob exame. Na Tabela 3.5 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.8, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

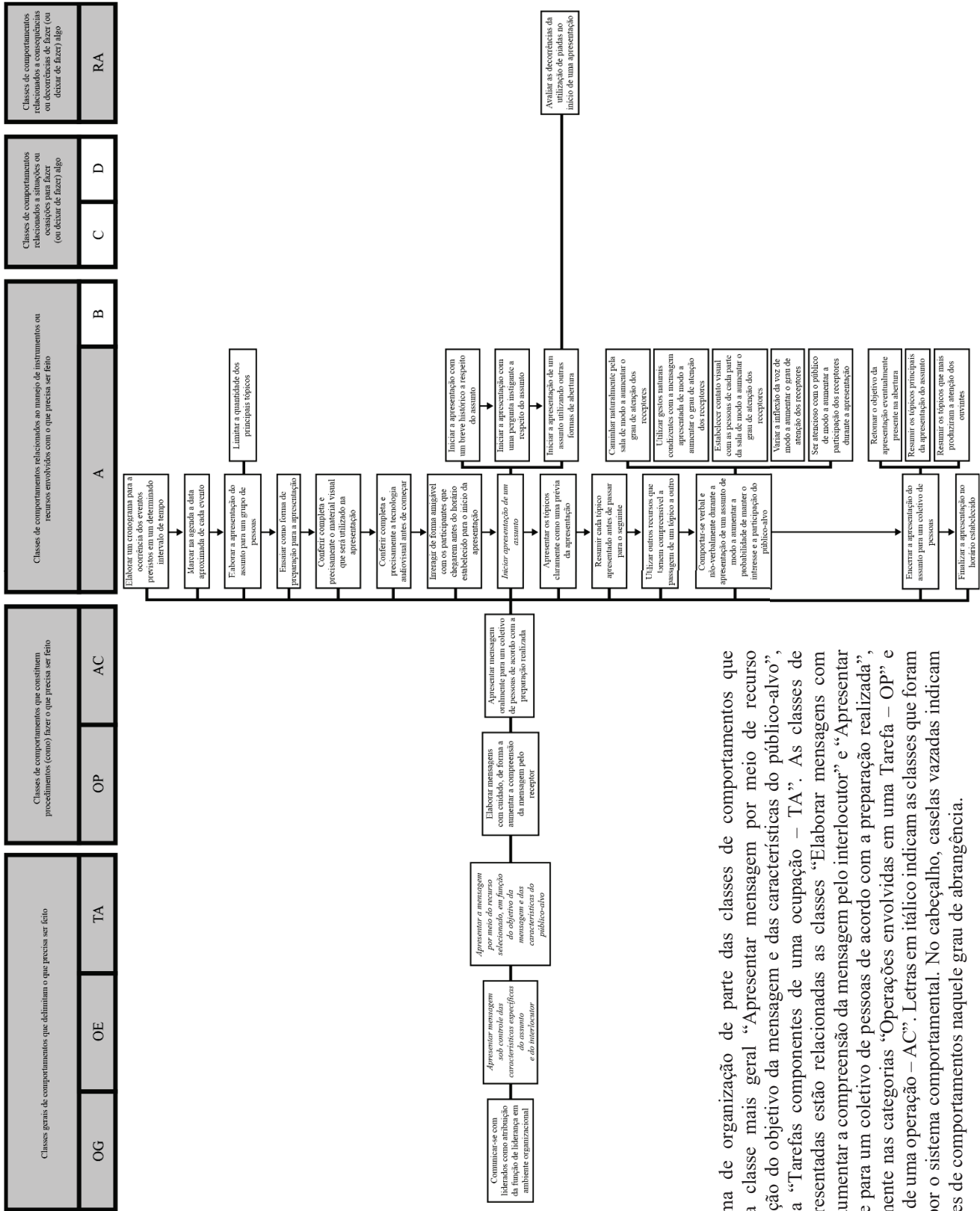


Figura 3.8. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”, alocadas respectivamente nas categorias “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP” e “Ações constituintes de uma operação – AC”. Letras em itálico indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência.

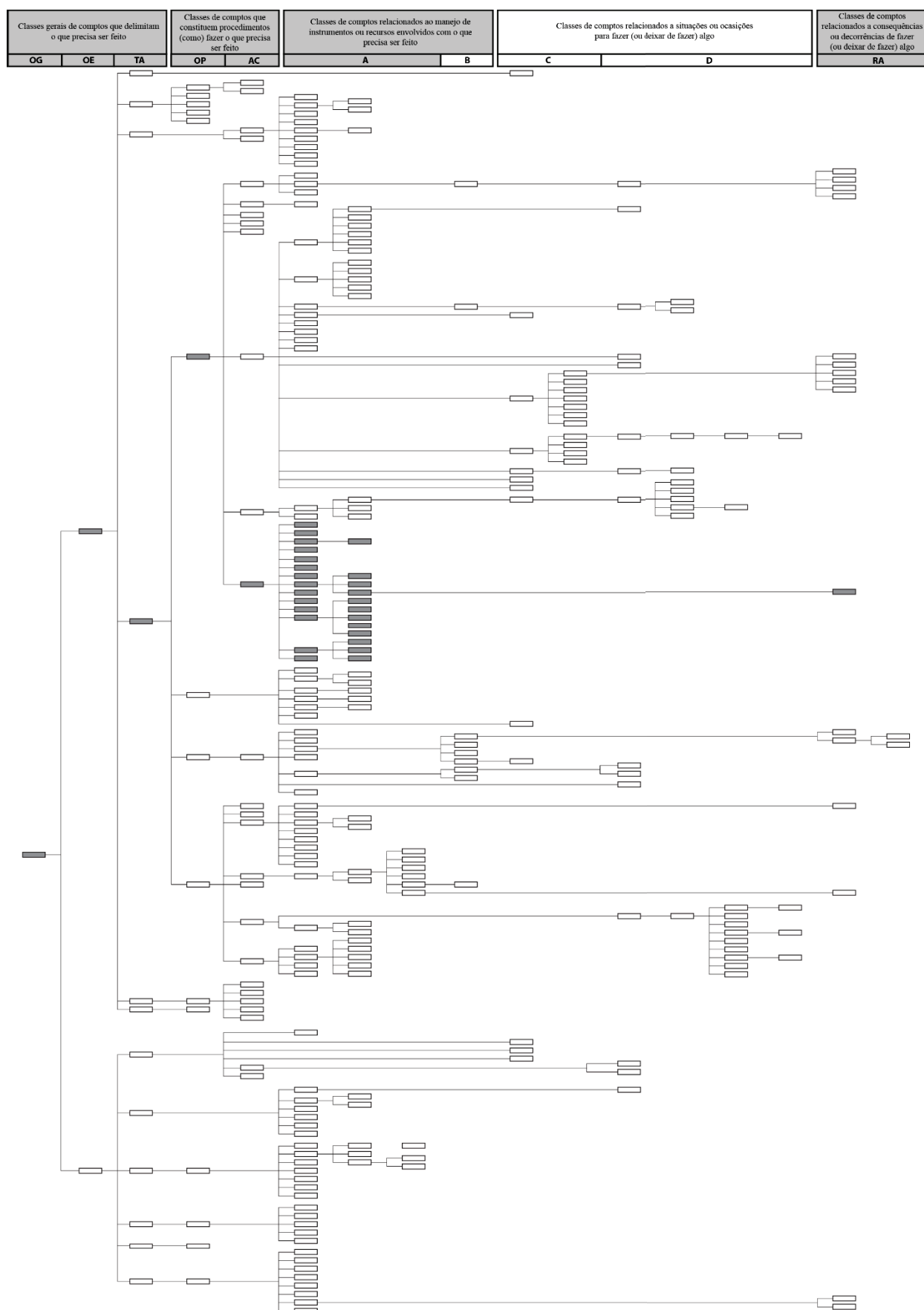


Figura 3.8.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.8. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.5

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional

1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*

4TA. *Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo*

4OP1. Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor

4AC8. Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada

4A15. Elaborar um cronograma para a ocorrência dos eventos previstos em um determinado intervalo de tempo

4A16. Marcar na agenda a data aproximada de cada evento

4A17. Elaborar a apresentação do assunto para um grupo de pessoas

4A17a1. Limitar a quantidade dos principais tópicos

4A18. Ensaiar como forma de preparação para a apresentação

4A19. Conferir completa e precisamente o material visual que será utilizado na apresentação

4A20. Conferir completa e precisamente a tecnologia audiovisual antes de começar

4A21. Interagir de forma amigável com os participantes que chegarem antes do horário estabelecido para o início da apresentação

4A22. *Iniciar apresentação de um assunto*

4A22a1. Iniciar a apresentação com um breve histórico a respeito do assunto

TABELA 3.5

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”. Letras em **itálico> indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)**

-
- 4A22a2. Iniciar a apresentação com uma pergunta instigante a respeito do assunto
 - 4A22a3. Iniciar a apresentação de um assunto utilizando outras formas de abertura
 - 4RA10. Avaliar as decorrências da utilização de piadas no início de uma apresentação
 - 4A23. Apresentar os tópicos claramente como uma prévia da apresentação
 - 4A24. Resumir cada tópico apresentado antes de passar para o seguinte
 - 4A25. Utilizar outros recursos que tomem compreensível a passagem de um tópico a outro
 - 4A26. Comportar-se verbal e não-verbalmente durante a apresentação de um assunto de modo a aumentar a probabilidade de manter o interesse e a participação do público-alvo
 - 4A26a1. Caminhar naturalmente pela sala de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores
 - 4A26a2. Utilizar gestos naturais condizentes com a mensagem apresentada de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores
 - 4A26a3. Estabelecer contato visual com as pessoas de cada parte da sala de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores
 - 4A26a4. Variar a inflexão da voz de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores
 - 4A26a5. Ser atencioso com o público de modo a aumentar a participação dos receptores durante a apresentação
 - 4A27. Encerrar a apresentação do assunto para um coletivo de pessoas
 - 4A27a1. Retomar o objetivo da apresentação eventualmente presente na abertura

TABELA 3.5

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo interlocutor” e “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”. Letras em *itálico* indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação)

-
- 4A27a2. Resumir os tópicos principais da apresentação do assunto
 - 4A27a3. Resumir os tópicos que mais produziram a atenção dos ouvintes
 - 4A28. Finalizar a apresentação no horário estabelecido
-

Na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A” estão dispostas 26 classes de comportamentos e uma classe de menor abrangência (Avaliar as decorrências da utilização de piadas no início de uma apresentação) está localizada na categoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo - RA”. Nas categorias “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo - B”, “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo - C” e “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo - D” não foram localizadas classes de comportamentos mais específicas.

As classes de comportamentos que compõem a classe “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada” constituem uma sequência. Nesse caso, possivelmente a ocorrência de uma classe de comportamentos é condição para a ocorrência da próxima classe e assim sucessivamente. As classes de comportamentos constituintes da sequência norteiam o líder acerca da preparação de uma mensagem a ser apresentada para um grupo, organização do ambiente para apresentação, execução e finalização da apresentação. Para que a sequência ficasse completa, foi necessário a proposição da classe de comportamentos “Iniciar a apresentação de um assunto”.

Na Figura 3.9 estão representadas duas classes de comportamentos constituintes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, intituladas “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro” e dispostas na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”.

Na Figura 3.9.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos e suas relações de abrangência e interdependência. As classes estão representadas por retângulos e dispostas nas categorias organizadoras. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.9, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Na Tabela 3.6 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.9, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

Em relação a primeira classe apresentada “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização”, estão dispostas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A”, 11 das classes de menor abrangência e na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C” uma classe de comportamentos menos abrangente, denominada “Apresentar mensagem por meio de linguagem oral, linguagem não-verbal ou outros recursos de comunicação quando funcionários apresentam dificuldade de leitura”.

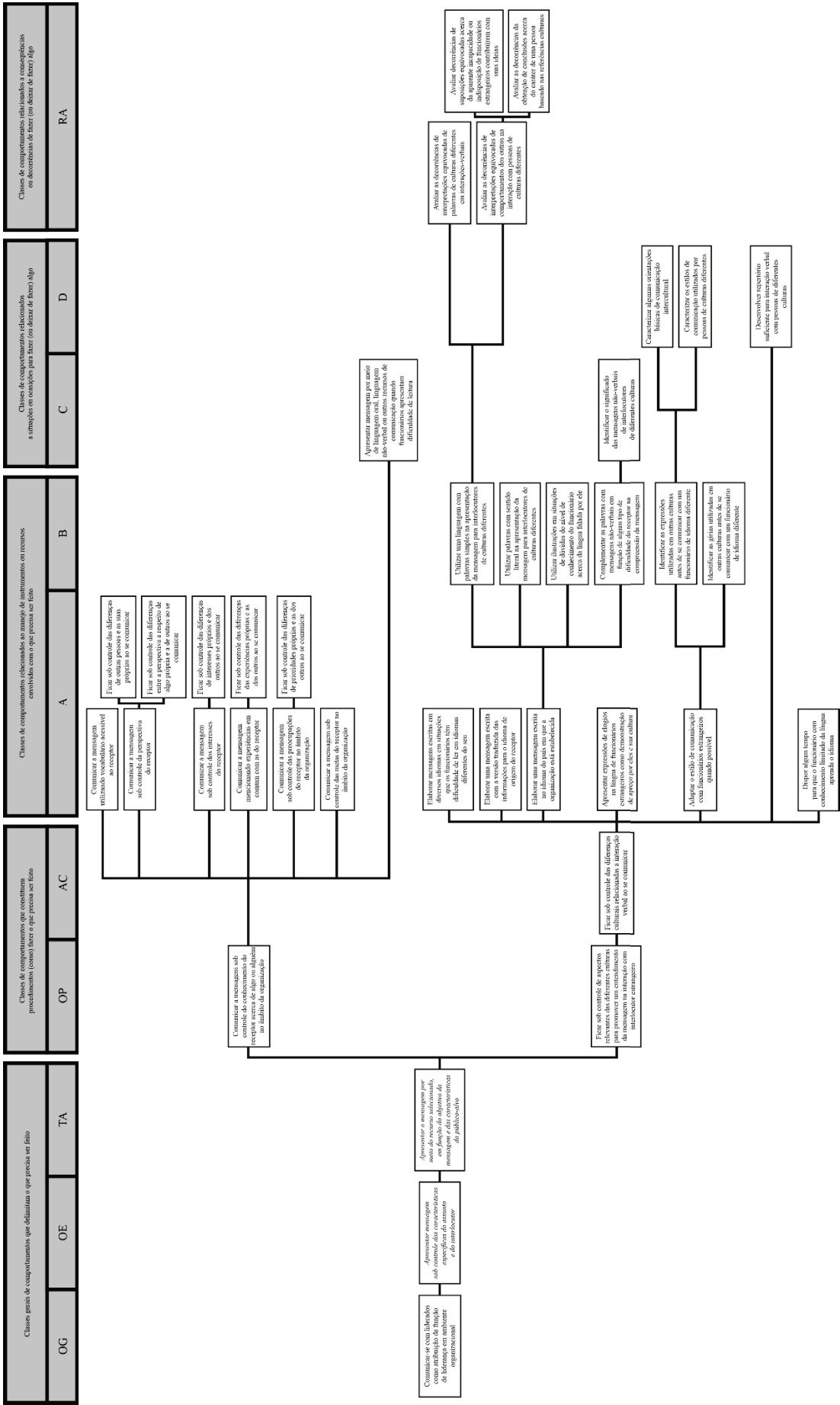


Figura 3.9. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, alocada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro”, alocada na categoria “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP”. Letras em *itálico* indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental.



Figura 3.9.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.9. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.6

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional

1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*

4TA. *Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo*

4OP2. Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização

4A29. Comunicar a mensagem utilizando vocabulário acessível ao receptor

4A30. Comunicar a mensagem sob controle da perspectiva do receptor

4A30a1. Ficar sob controle das diferenças de outras pessoas e as suas próprias ao se comunicar

4A30a2. Ficar sob controle das diferenças entre a perspectiva a respeito de algo própria e a de outros ao se comunicar

4A31. Comunicar a mensagem sob controle dos interesses do receptor

4A31a1. Ficar sob controle das diferenças de interesses próprios e dos outros ao se comunicar

4A32. Comunicar a mensagem mencionando experiências em comum com as do receptor

4A32a1. Ficar sob controle das diferenças das experiências próprias e as dos outros ao se comunicar

4A33. Comunicar a mensagem sob controle das preocupações do receptor no âmbito da organização

4A33a1. Ficar sob controle das diferenças de prioridades próprias e as dos outros ao se comunicar

4A34. Comunicar a mensagem sob controle das metas do receptor no âmbito da organização

TABELA 3.6

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 4C8. Apresentar mensagem por meio de linguagem oral, linguagem não-verbal ou outros recursos de comunicação quando funcionários apresentam dificuldade de leitura
- 4OP3. Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com interlocutor estrangeiro
- 4AC9. Ficar sob controle das diferenças culturais relacionadas a interação verbal ao se comunicar
- 4A35. Elaborar mensagens escritas em diversos idiomas em situações que os funcionários têm dificuldade de ler em idiomas diferentes do seu
- 4A36. Elaborar uma mensagem escrita com a versão traduzida das informações para o idioma de origem do receptor
- 4A37. Elaborar uma mensagem escrita no idioma do país em que a organização está estabelecida
- 4B3. Utilizar uma linguagem com palavras simples na apresentação da mensagem para interlocutores de culturas diferentes
- 4RA11. Avaliar as decorrências de interpretações equivocadas de palavras de culturas diferentes em interações-verbais
- 4RA12. Avaliar as decorrências de interpretações equivocadas de comportamentos dos outros na interação com pessoas de culturas diferentes
- 4RA12a1. Avaliar decorrências de suposições equivocadas acerca da aparente incapacidade ou indisposição de funcionários estrangeiros contribuírem com suas ideias

TABELA 3.6

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas as classes “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro”. Letras em itálico indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação)

-
- 4RA12a2. Avaliar as decorrências da obtenção de conclusões acerca do caráter de uma pessoa baseado nas referências culturais
- 4B4. Utilizar palavras com sentido literal na apresentação da mensagem para interlocutores de culturas diferentes
- 4B5. Utilizar ilustrações em situações de dúvidas do nível de conhecimento do funcionário acerca da língua falada por ele
- 4B6. Complementar as palavras com mensagens não-verbais em função de algum tipo de dificuldade do receptor na compreensão da mensagem
- 4C9. Identificar o significado das mensagens não-verbais de interlocutores de diferentes culturas
- 4A38. Apresentar expressões de elogios na língua de funcionários estrangeiros como demonstração de apreço por eles e sua cultura
- 4A39. Adaptar o estilo de comunicação com funcionários estrangeiros quando possível
- 4B7. Identificar as expressões utilizadas em outras culturas antes de se comunicar com um funcionário de idioma diferente
- 4D9. Caracterizar algumas orientações básicas de comunicação intercultural
- 4D10. Caracterizar os estilos de comunicação utilizados por pessoas de culturas diferentes
- 4B8. Identificar as gírias utilizadas em outras culturas antes de se comunicar com um funcionário de idioma diferente
- 4D11. Desenvolver repertório suficiente para interação verbal com pessoas de diferentes culturas
- 4A40. Dispor algum tempo para que o funcionário com conhecimento limitado da língua aprenda o idioma

Nas categorias “Ações constituintes de uma operação - AC”, “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo - B”, “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo - D” e “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo - RA” não estão dispostas nenhuma classe de comportamentos.

No que se refere a segunda classe “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com o interlocutor estrangeiro”, há uma classe na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC”, denominada “Ficar sob controle das diferenças culturais relacionadas à interação verbal ao se comunicar” da qual são decompostas seis classes de comportamentos mais específicas, localizadas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A” e uma classe mais específica localizada na categoria “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D”. Das seis classes de comportamentos decompostas, quatro não possuem classes mais específicas, são elas: “Elaborar mensagens escritas em diversos idiomas em situações que os funcionários têm dificuldade de ler em idiomas diferentes do seu”, “Elaborar uma mensagem escrita com a versão traduzida das informações para o idioma de origem do receptor”, “Apresentar expressões de elogios na língua de funcionários estrangeiros como demonstração de apreço por eles e sua cultura”, “Disponer algum tempo para que o funcionário com conhecimento limitado da língua aprenda o idioma” e “Desenvolver repertório suficiente para interação verbal com pessoas de diferentes culturas”.

Em relação à classe “Elaborar uma mensagem escrita no idioma do país em que a organização está estabelecida”, há ocorrência de quatro classes mais específicas localizadas na categoria “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B”, uma classe localizada na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião

apropriada para fazer algo – C” e quatro classes localizadas na categoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo - RA”. Referente a classe “Adaptar o estilo de comunicação com funcionários estrangeiros quando possível”, há ocorrência de duas classes mais específicas na categoria “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B” e duas classes na categoria “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D”.

Dois aspectos se destacam nas classes de comportamentos representadas na Figura 3.9: a mensagem ser comunicada a partir das características do receptor e sob controle da cultura do interlocutor. As classes de comportamentos constituintes da classe “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” referem-se a atividades que o líder necessita apresentar e variáveis que controlam a interação com os liderados, não sendo localizadas na obra classes mais específicas que viabilizariam a ocorrência destas classes mais abrangentes. As classes de comportamentos constituintes da classe “Ficar sob controle das diferenças culturais relacionadas a interação verbal ao se comunicar” norteiam acerca da maneira que o líder necessita se comunicar considerando as diferenças culturais, dos aspectos que carece conhecer e das decorrências de não considerar as variáveis culturais na comunicação com liderados.

Na Figura 3.10 está representada uma classe de comportamentos que constitui a classe “Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”. A classe representada é intitulada “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal” e está localizada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”. As classes que constituem a classe em exame estão localizadas na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC”

e são denominadas: “Selecionar as informações mais relevantes da mensagem a ser apresentada para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização”, “Apresentar as informações mais relevantes da mensagem para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização”, “Apresentar aos funcionários só informações que lhes serão úteis para aumentar a probabilidade de ficarem sob controle das informações relevantes da mensagem”, “Comunicar aos funcionários as metas que necessitarão serem alcançadas”, “Incentivar a comunicação entre os funcionários para o desenvolvimento de uma relação cooperativa de trabalho”, “Incentivar a comunicação ascendente como forma de manter-se informado a respeito de assuntos pertinentes a organização” e “Aperfeiçoar a comunicação ascendente por meio de estratégias de uma boa comunicação”.

Na Figura 3.10.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.10. Na Tabela 3.7 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.10, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

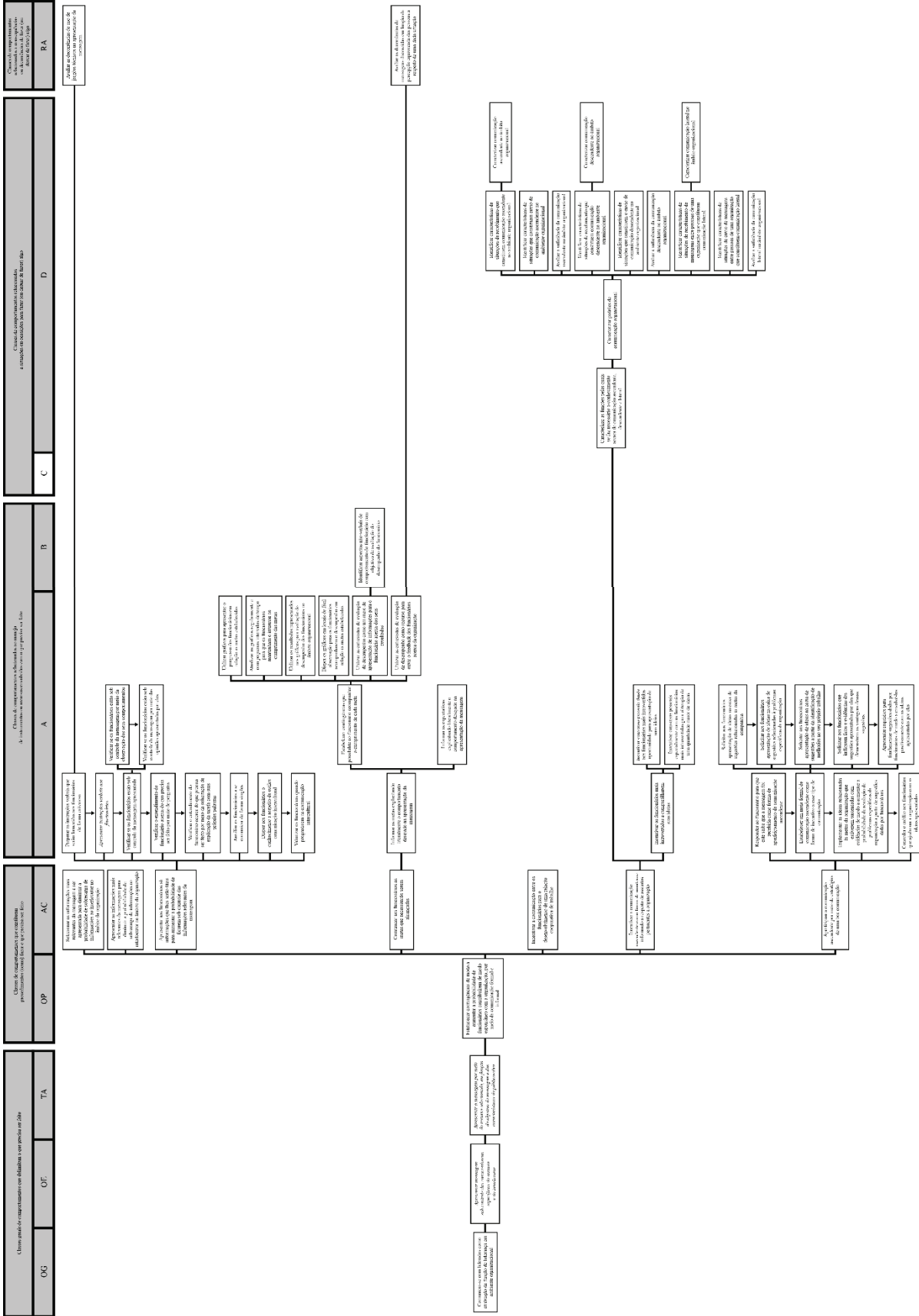


Figura 3.10. Diagrama de organização de parte das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, localizada na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”, localizada na categoria “Operações envolvidas em uma Tarefa – OP”. Letras em itálico indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência.

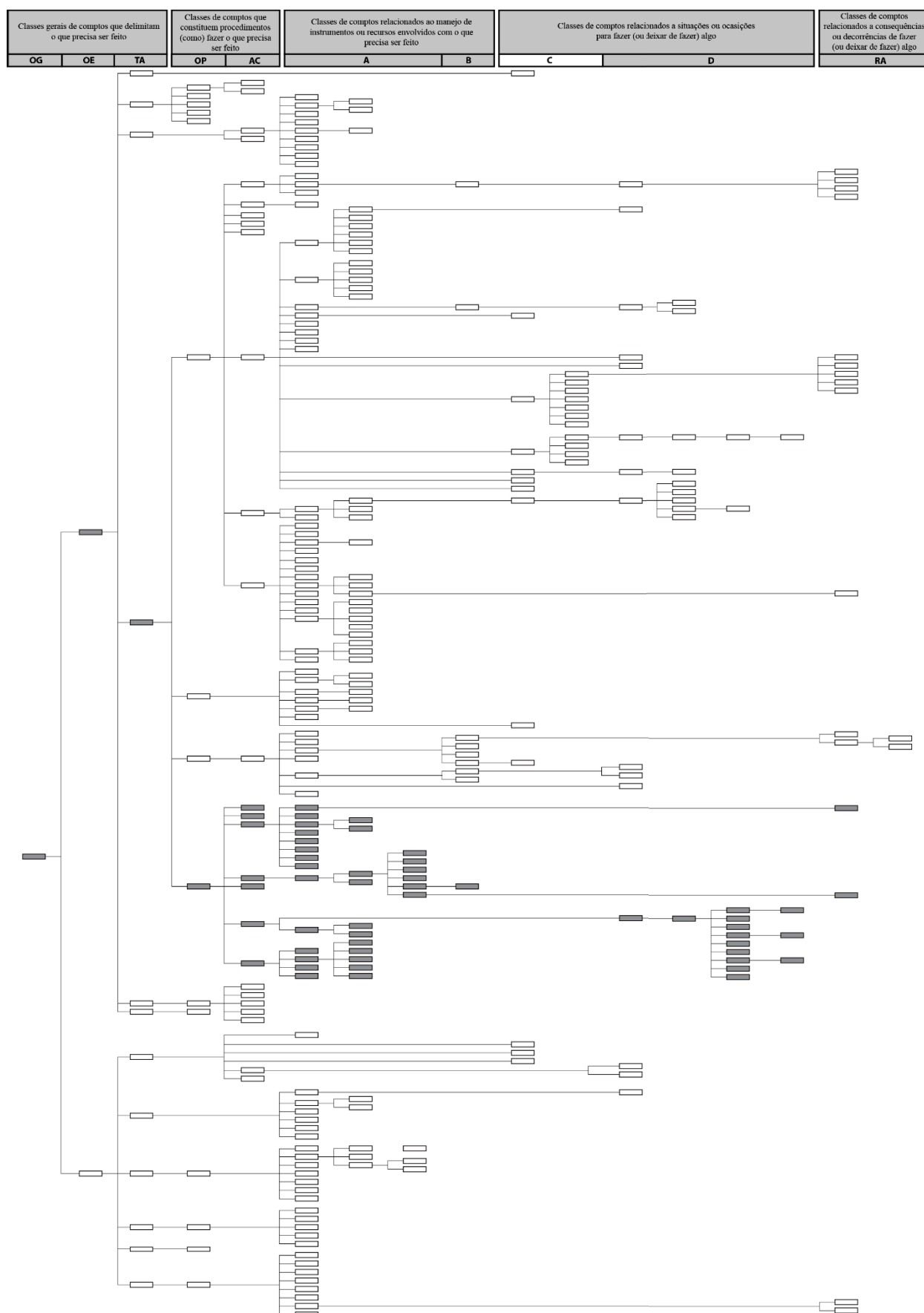


Figura 3.10.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.10. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.7

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional
- 1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*
- 4TA. *Apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo*
- 4OP4. Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal
- 4AC10. Selecionar as informações mais relevantes da mensagem a ser apresentada para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização
- 4AC11. Apresentar as informações mais relevantes da mensagem para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização
- 4AC12. Apresentar aos funcionários só informações que lhes serão úteis para aumentar a probabilidade de ficarem sob controle das informações relevantes da mensagem
- 4A41. Preparar as instruções verbais que serão fornecidas aos funcionários de forma criteriosa
- 4RA8. Avaliar as decorrências do uso de jargões técnicos na apresentação da mensagem
- 4A42. *Apresentar instruções verbais aos funcionários*
- 4A43. Verificar se os funcionários estão sob controle da mensagem apresentada

TABELA 3.7

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 4A43a1. Verificar se os funcionários estão sob controle da mensagem por meio da observação dos seus comportamentos
 - 4A43a2. Verificar se os funcionários estão sob controle da mensagem por meio das opiniões apresentadas por eles
 - 4A44. Verificar o entendimento do funcionário acerca do que precisa ser feito por meio de perguntas
 - 4A45. Verificar o entendimento do funcionário acerca do que precisa ser feito por meio da solicitação de explicação da tarefa com suas próprias palavras
 - 4A46. Auxiliar os funcionários a se comunicar de forma simples
 - 4A47. Dispor aos funcionários o conhecimento a respeito de estilos comunicação intercultural
 - 4A48. Valorizar os funcionários quando progredirem na comunicação intercultural
 - 4AC13. Comunicar aos funcionários as metas que necessitarão serem alcançadas
 - 4A49. Informar as metas explicitando literalmente o comportamento desejado na apresentação da mensagem
 - 4A49a1. Estabelecer contingências que possibilite ao funcionário acompanhar o cumprimento de cada meta
 - 4A49b1. Utilizar gráficos para apresentar o progresso dos funcionários em relação as metas estabelecidas
 - 4A49b2. Atualizar os gráficos regularmente e com pequenos intervalos de tempo para que os funcionários mantenham o interesse no cumprimento das metas
 - 4A49b3. Utilizar os resultados representados nos gráficos para avaliação do desempenho dos funcionários no âmbito organizacional

TABELA 3.7

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

-
- 4A49b4. Dispor os gráficos em locais de fácil observação para os funcionários acompanharem o desempenho em relação as metas estabelecidas
- 4A49b5. Utilizar as entrevistas de avaliação de desempenho como um meio de apresentação de informações para o funcionário acerca dos seus resultados
- 4B9. Identificar aspectos não-verbais do comportamento do funcionário com objetivo de avaliação do desempenho do funcionário
- 4A49b6. Utilizar as entrevistas de avaliação de desempenho como recurso para ouvir o feedback dos funcionários acerca da organização
- 4RA14. Avaliar as decorrências de mensagens distorcidas em função da percepção equivocada das pessoas a respeito de uma dada situação
- 4A49a2. Informar as expectativas explicitando literalmente o comportamento desejado na apresentação da mensagem
- 4AC14. Incentivar a comunicação entre os funcionários para o desenvolvimento de uma relação cooperativa de trabalho
- 4AC15. Incentivar a comunicação ascendente como forma de manter-se informado a respeito de assuntos pertinentes a organização
- 4D12. Caracterizar as funções pelas quais se faz necessário o conhecimento acerca de comunicação ascendente, descendente e lateral

TABELA 3.7

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

4D12a1. Caracterizar padrões de comunicação organizacional
4D12b1. Identificar características de situações de recebimento que constituem comunicação ascendente no ambiente organizacional
4D12c1. Caracterizar comunicação ascendente no âmbito organizacional
4D12b2. Identificar características de situações que constituem envio de comunicação ascendente no ambiente organizacional
4D12b3. Avaliar a suficiência da comunicação ascendente no âmbito organizacional
4D12b4. Identificar características de situações de recebimento que constituem comunicação descendente no ambiente organizacional
4D12c2. Caracterizar comunicação descendente no âmbito organizacional
4D12b5. Identificar características de situações que constituem o envio de comunicação descendente no ambiente organizacional
4D12b6. Avaliar a suficiência da comunicação descendente no âmbito organizacional
4D12b7. Identificar características de situações de recebimento de mensagens entre pessoas de uma organização que constituem comunicação lateral

TABELA 3.7

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

4D12c3. Caracterizar comunicação lateral no âmbito organizacional
4D12b8. Identificar características de situações de envio de mensagens entre pessoas de uma organização que constituem comunicação lateral
4D12b9. Avaliar a suficiência da comunicação lateral no âmbito organizacional
4A50. Incentivar os funcionários mais introvertidos a compartilhar suas ideias
4A50a1. Incentivar conversas pessoais dando aos funcionários mais introvertidos oportunidade para apresentação de suas ideias
4A50a2. Incentivar conversas pessoais especialmente com os funcionários mais introvertidos para obtenção de uma quantidade maior de ideias
4AC16. Aperfeiçoar a comunicação ascendente por meio de estratégias de uma boa comunicação
4A51. Responder ao funcionário para que este saiba que a mensagem foi recebida como forma de aperfeiçoamento da comunicação ascendente
4A52. Estabelecer um meio formal de comunicação ascendente como forma de incentivo a esse tipo de comunicação
4A52a1. Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões relacionadas às metas da companhia
4A52a2. Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões relacionadas à problemas específicos da organização

TABELA 3.7

Lista de parte dos nomes das classes de comportamentos que constituem a quarta classe mais geral “Apresentar mensagem por meio de recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”, organizadas pelo nível de abrangência. As classes de comportamentos apresentadas estão relacionadas a classe “Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal”. Letras em **itálico** indicam classes de comportamentos propostas para compor o sistema comportamental. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação)

-
- 4A52a3. Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões a partir da identificação de melhorias no seu próprio trabalho
- 4A52a4. Solicitar aos funcionários que indiquem fatos e evidências das sugestões apresentadas por eles que demonstrem as vantagens dessas sugestões
- 4A52a5. Apresentar requisitos para fundamentar sugestões dadas por funcionários de modo a envolvê-los positivamente com as ideias apresentadas por eles
- 4A53. Implementar as ideias relacionadas às metas da organização que estiverem sustentadas com evidências de modo a aumentar a probabilidade de resolução de problemas específicos da organização a partir de sugestões dadas por funcionários
- 4A54. Conceder o crédito aos funcionários que ajudaram a organização com as ideias apresentadas
-

As classes “Selecionar as informações mais relevantes da mensagem a ser apresentada para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização”, “Apresentar as informações mais relevantes da mensagem para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização” e “Incentivar a comunicação entre os funcionários para o desenvolvimento de uma relação cooperativa de trabalho” não possuem classes de comportamentos mais específicas. A classe de comportamentos “Apresentar aos funcionários só informações que lhes serão úteis para aumentar a probabilidade de ficarem sob controle das informações relevantes da mensagem” é constituída por uma sequência composta de dez classes de comportamentos, que estão localizadas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A” e por uma classe de menor abrangência localizada na categoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA”.

A classe “Comunicar aos funcionários as metas que necessitarão serem alcançadas” é constituída por nove classes de comportamentos dispostas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”, uma classe disposta na categoria “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B” e por uma classe mais específica localizada na categoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA”. A classe de comportamentos “Aperfeiçoar a comunicação ascendente por meio de estratégias de uma boa comunicação” é constituída por uma sequência, composta de nove classes de comportamentos localizadas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”.

As classes apresentadas na Figura 3.10 destacam aspectos relevantes que o líder necessita se atentar, como a sobrecarga de informações que os funcionários são expostos e a verificação do entendimento pelo funcionário acerca da mensagem apresentada. Outros

aspectos que merecem destaque são as classes que orientam em relação a comunicar as metas que o funcionário necessita alcançar, incluindo a clareza com que essas metas são explicitadas e sobre o incentivo à comunicação ascendente, oportunizando que o funcionário colabore com ideias sobre o seu processo de trabalho.

Na Figura 3.11 são representadas as classes de comportamentos “Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” e “Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo”, localizadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Ambas as classes constituem a classe mais geral “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” disposta na categoria “Ocupação Específica – OE”.

Na Figura 3.11.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.11. Na Tabela 3.8 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.11, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

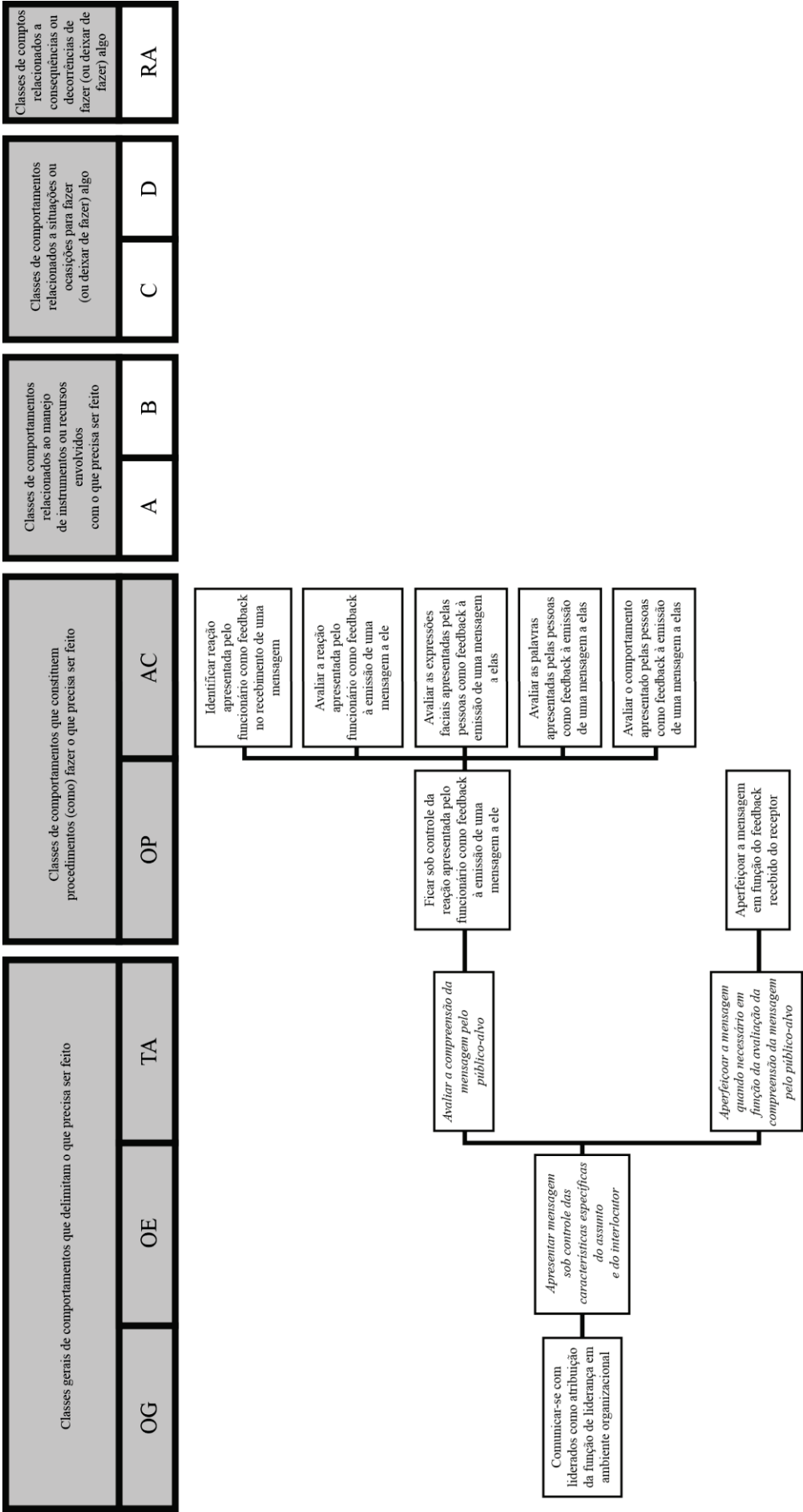


Figura 3.11. Diagrama de organização das classes de comportamentos relacionados as duas últimas (“Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” e “Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo”) classes constituintes da classe geral “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, alocadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em *itálico* indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência.

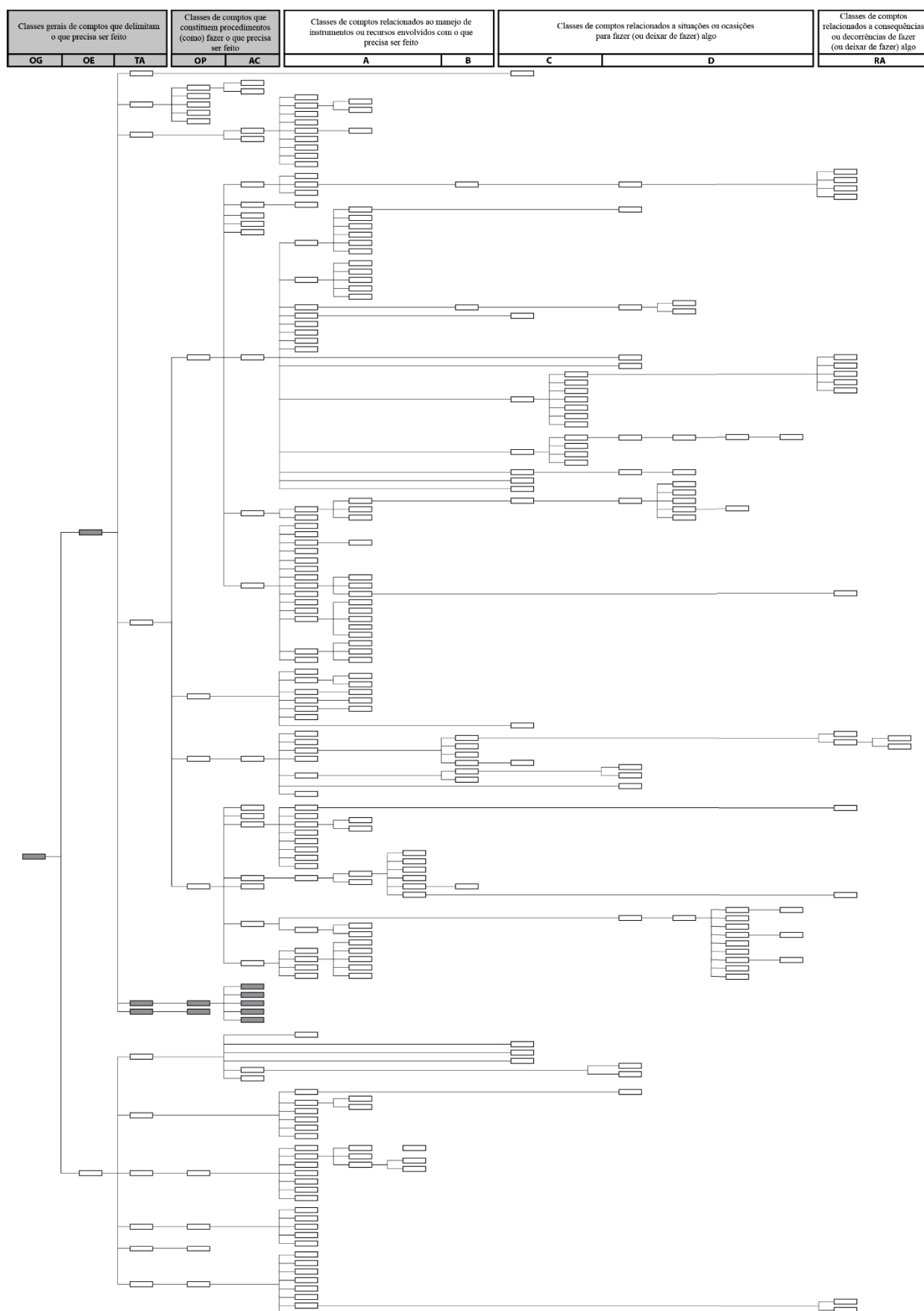


Figura 3.11.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.11. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.8

Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as duas últimas (“Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” e “Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo”) classes constituintes da classe geral “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental.

-
- 1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional
- 1OE. *Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor*
- 5TA. *Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo*
- 5OP1. Ficar sob controle da reação apresentada pelo funcionário como feedback à emissão de uma mensagem a ele
- 5AC1. Identificar reação apresentada pelo funcionário como feedback no recebimento de uma mensagem
- 5AC2. Avaliar a reação apresentada pelo funcionário como feedback à emissão de uma mensagem a ele
- 5AC3. Avaliar as expressões faciais apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas
- 5AC4. Avaliar as palavras apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas
- 5AC5. Avaliar o comportamento apresentado pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas
- 6TA. *Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo*
- 6OP1. Aperfeiçoar a mensagem em função do feedback recebido do receptor
-

Em relação à classe “Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo”, cinco das classes de comportamentos que a constituem, tais como: “Identificar reação apresentada pelo funcionário como feedback no recebimento de uma mensagem”, “Avaliar a reação apresentada pelo funcionário como feedback à emissão de uma mensagem a ele”, “Avaliar as expressões faciais apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas”, “Avaliar as palavras apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas” e “Avaliar o comportamento apresentado pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas” estão dispostas na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC”. Apenas uma classe de comportamento “Ficar sob controle da reação apresentada pelo funcionário como feedback à emissão de uma mensagem a ele” está disposta na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”. No que se refere à classe “Aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo” há apenas uma classe mais específica que a constitui. A classe é denominada “Aperfeiçoar a mensagem em função do feedback recebido do receptor” e está localizada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”.

As duas classes em exame representadas na Figura 3.11 foram propostas devido à necessidade de classes mais abrangentes que agrupassem as classes de comportamentos caracterizadas. Nas categorias “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”, “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B”, “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C”, “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D” e “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA” não foram localizadas classes de comportamentos.

Na Figura 3.12 estão representadas três classes que compõem a classe “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”,

localizada na categoria “Ocupação específica – OE”. As classes representadas são: “Dispor ao interlocutor total atenção no recebimento da mensagem”, “Escutar ativamente” e “Registrar as principais informações no recebimento da mensagem” e estão dispostas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”.

Na Figura 3.12.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos e suas relações de abrangência e interdependência. As classes estão representadas por retângulos e dispostas nas categorias organizadoras. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.12, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Na Tabela 3.9 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.12, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

Em relação a classe “Dispor ao interlocutor total atenção no recebimento da mensagem” há ocorrência de duas classes de comportamentos na categoria “Ações constituintes de uma operação – AC”, uma classe na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”, três classes na categoria “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião mais apropriada para fazer algo – C” e duas classes na categoria “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D”. Somente a classe “Concentrar-se na mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de suposição equivocada acerca do significado da mensagem” é constituída por classes mais específicas. Nas categorias “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”, “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B” e “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA” não há ocorrência de classes de comportamentos.

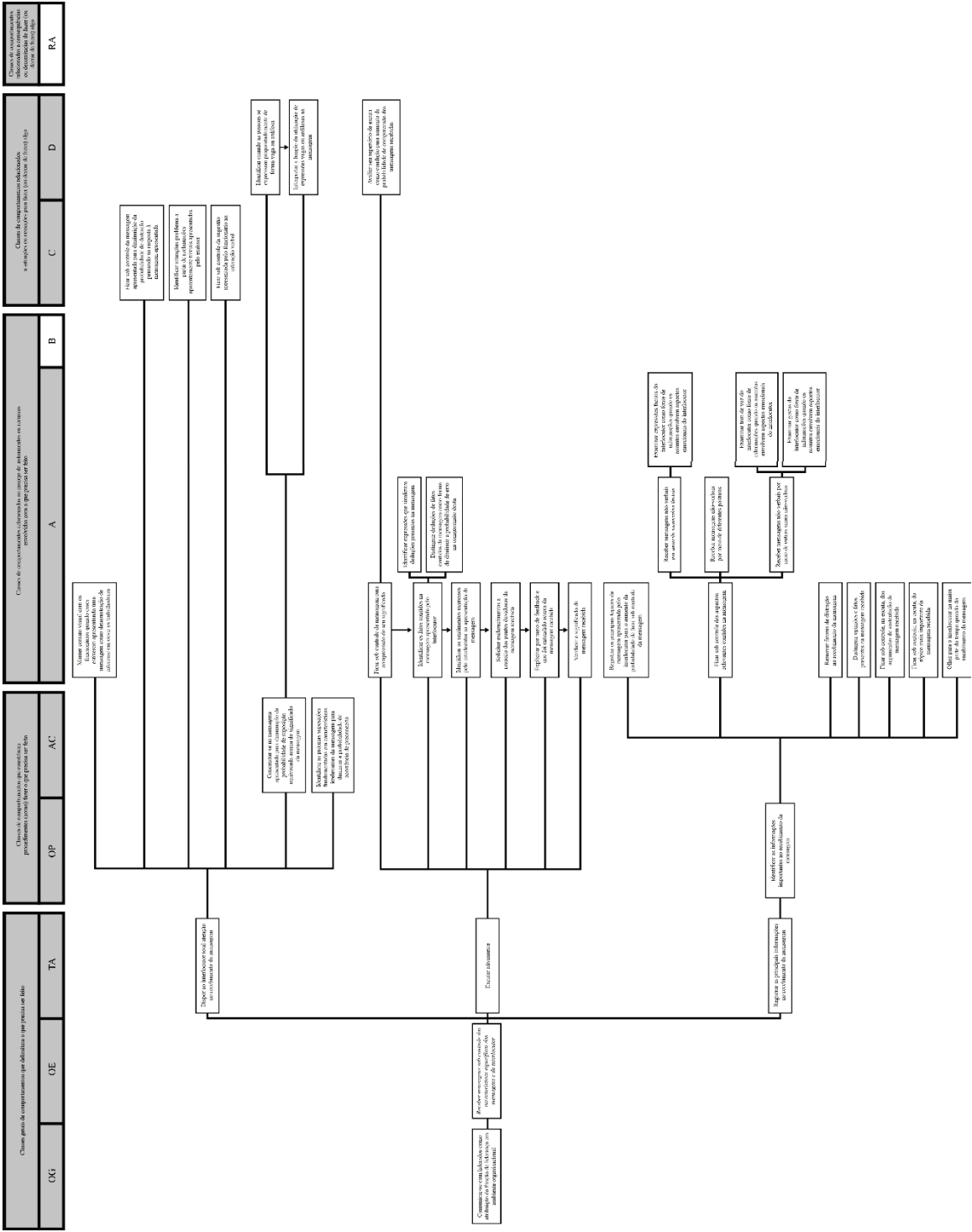


Figura 3.12. Diagrama de organização das classes de comportamentos relacionadas as três primeiras classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Essas três classes estão alocadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em itálico indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência.

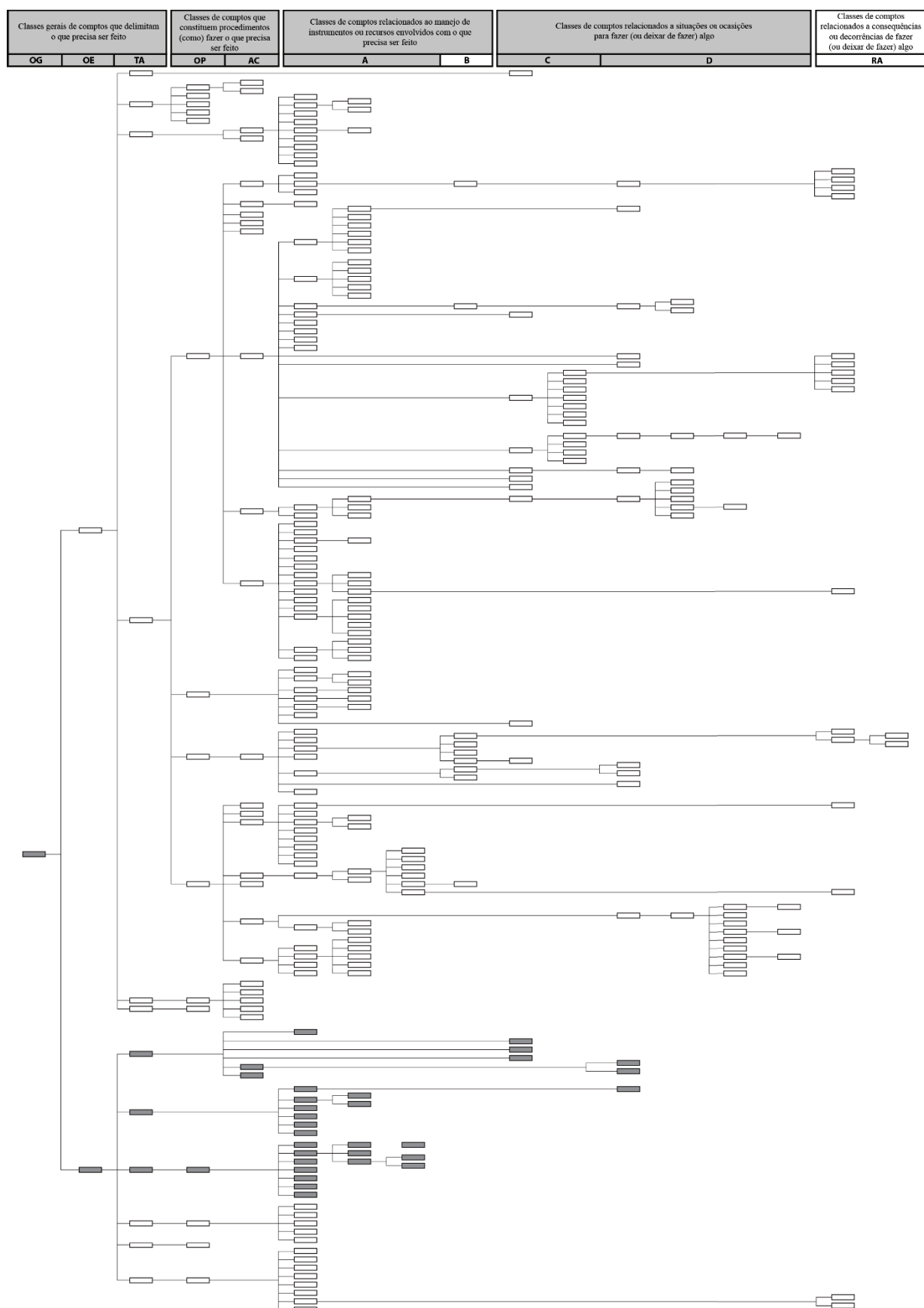


Figura 3.12.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.12. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.9

Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as três primeiras classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

1OG. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional	
2OE. <i>Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor</i>	
7TA. Dispor ao interlocutor total atenção no recebimento da mensagem	
7A1. Manter contato visual com os funcionários quando esses estiverem apresentando uma mensagem como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores	
7C1. Ficar sob controle da mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de distração pensando na resposta à mensagem apresentada	
7C2. Identificar situações-problema a partir de reclamações aparentemente triviais apresentadas pelo emissor	
7C3. Ficar sob controle da sugestão apresentada pelo funcionário na interação verbal	
7AC1. Concentrar-se na mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de suposição equivocada acerca do significado da mensagem	
7D1. Identificar quando as pessoas se expressam propositalmente de forma vaga ou ardilosa	
7D2. Interpretar a função da utilização de expressões vagas ou ardilosas na mensagem	
7AC2. Identificar as próprias suposições fundamentadas em características irrelevantes da mensagem para diminuir a probabilidade de ocorrência de preconceito	
8TA. Escutar ativamente	
8A1. Ficar sob controle da mensagem para compreensão do seu significado	

TABELA 3.9

Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as três primeiras classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

8D1. Avaliar seu repertório de escuta como condição para aumento da probabilidade de compreensão das mensagens recebidas
8A2. Identificar os fatos contidos na mensagem apresentada pelo interlocutor
8A2a1. Identificar expressões que sinalizam deduções presentes na mensagem
8A2a2. Distinguir deduções de fatos contidos da mensagem como forma de diminuir a probabilidade de erro na compreensão desta
8A3. Identificar os sentimentos expressos pelo interlocutor na apresentação da mensagem
8A4. Solicitar esclarecimentos a respeito dos pontos duvidosos da mensagem recebida
8A5. Explicitar por meio de feedback o que foi entendido acerca da mensagem recebida
8A6. Verificar o significado da mensagem recebida
9TA. Registrar as principais informações no recebimento da mensagem
9OP1. Identificar as informações importantes no recebimento da mensagem
9A1. Registrar os principais tópicos da mensagem apresentada pelo interlocutor para o aumento da probabilidade de ficar sob controle da mensagem
9A2. Ficar sob controle dos aspectos relevantes contidos na mensagem
9A2a1. Receber mensagens não-verbais por meio de expressões faciais
9A2b1. Examinar expressões faciais do interlocutor como fonte de informações quando os assuntos envolvem aspectos emocionais do interlocutor
9A2a2. Receber mensagens não-verbais por meio de diferentes posturas

TABELA 3.9

Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as três primeiras classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação)

-
- 9A2a3. Receber mensagens não-verbais por meio de outros sinais não-verbais
 - 9A2b2. Examinar tom de voz do interlocutor como fonte de informações quando os assuntos envolvem aspectos emocionais do interlocutor
 - 9A2b3. Examinar gestos do interlocutor como fonte de informações quando os assuntos envolvem aspectos emocionais do interlocutor
 - 9A3. Remover fatores de distração no recebimento da mensagem
 - 9A4. Distinguir opiniões e fatos presentes na mensagem recebida
 - 9A5. Ficar sob controle, na escuta, dos argumentos de sustentação da mensagem recebida
 - 9A6. Ficar sob controle, na escuta, do tópico mais importante da mensagem recebida
 - 9A7. Olhar para o interlocutor na maior parte do tempo quando do recebimento da mensagem
-

No que se refere à classe de comportamentos “Escutar ativamente” há ocorrência de oito classes dispostas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”, sendo que seis destas classes constituem uma sequência de classes de comportamentos. Há ocorrência de uma classe mais específica, localizada na categoria “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D”. Nas categorias “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”, “Ações constituintes de uma operação – AC”, “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B”, “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C” e “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA” não foram localizadas classes de comportamentos.

No que concerne à classe “Registrar as principais informações no recebimento da mensagem” há ocorrência de uma classe decomposta “Identificar as principais informações no recebimento da mensagem”, localizada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”. Desta classe, são decompostas 13 classes mais específicas, que estão localizadas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo – A”. Nas categorias “Ações constituintes de uma operação – AC”, “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B”, “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C”, “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D” e “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA” não há ocorrência de classes de comportamentos.

As classes de comportamentos representadas na Figura 3.12 apresentam ao líder aspectos que maximizam a probabilidade de compreensão das mensagens recebidas. A classe “Escutar ativamente” se destaca, pois trata-se de uma expressão apresentada com frequência no contexto organizacional e constitui objetivo de ensino de treinamentos de líderes. A classe

“Registrar as principais informações no recebimento da mensagem” é relevante, visto que auxilia o líder a ficar sob controle dos principais aspectos apresentados na mensagem.

Na Figura 3.13 estão representadas três classes de comportamentos constituintes da classe “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”, disposta na categoria “Ocupação específica – OE”. As classes representadas são: “Controlar as próprias emoções no recebimento da mensagem”, “Esperar o emissor concluir a apresentação de sua mensagem”, “Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback” e estão localizadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”.

Na Figura 3.13.1 está representado o diagrama de localização das classes de comportamentos, destacando no mapa geral a localização das classes que estão sob exame. Nos retângulos cinzas estão sinalizadas as classes de comportamentos que constituem a Figura 3.13. Na Tabela 3.10 estão dispostos os nomes das classes de comportamentos, representadas na Figura 3.13, em formato de lista, respeitando os níveis de abrangência de cada categoria organizadora.

No que se refere à classe “Controlar as próprias emoções no recebimento da mensagem”, há uma classe decomposta “Controlar as próprias emoções para que elas não interfiram na compreensão da mensagem” localizada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”. Desta, são decompostas cinco classes de comportamentos que estão localizadas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A” e estão representadas em uma sequência. A classe de comportamentos “Esperar o emissor concluir a apresentação de sua mensagem” é constituída de apenas uma classe mais específica “Esperar o emissor concluir a sua fala antes da apresentação da sua própria” que está localizada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”. Em relação a classe “Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback”, há uma classe decomposta

“Solicitar esclarecimentos em situações de dúvidas acerca da mensagem apresentada” localizada na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”. Desta, são decompostas oito classes de comportamentos, dispostas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A”.

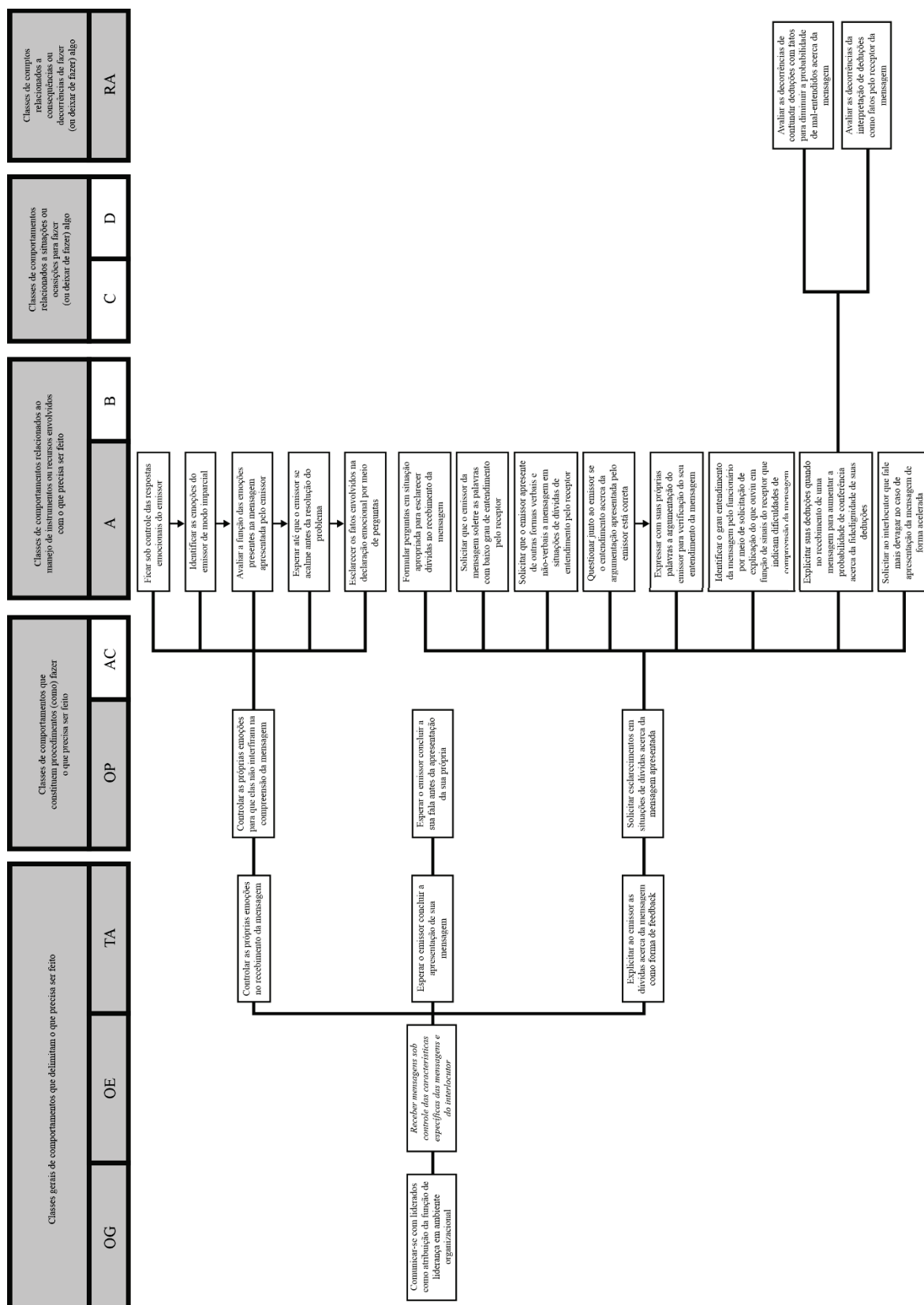


Figura 3.13. Diagrama de organização das classes de comportamentos relacionadas as três últimas classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das mensagens e do interlocutor”. Essas três classes estão alocadas na categoria “Tarefas componentes de uma ocupação – TA”. Letras em itálico indicam as classes que foram propostas para compor o sistema comportamental. No cabeçalho, caselas vazadas indicam inexistência de classes de comportamentos naquele grau de abrangência.

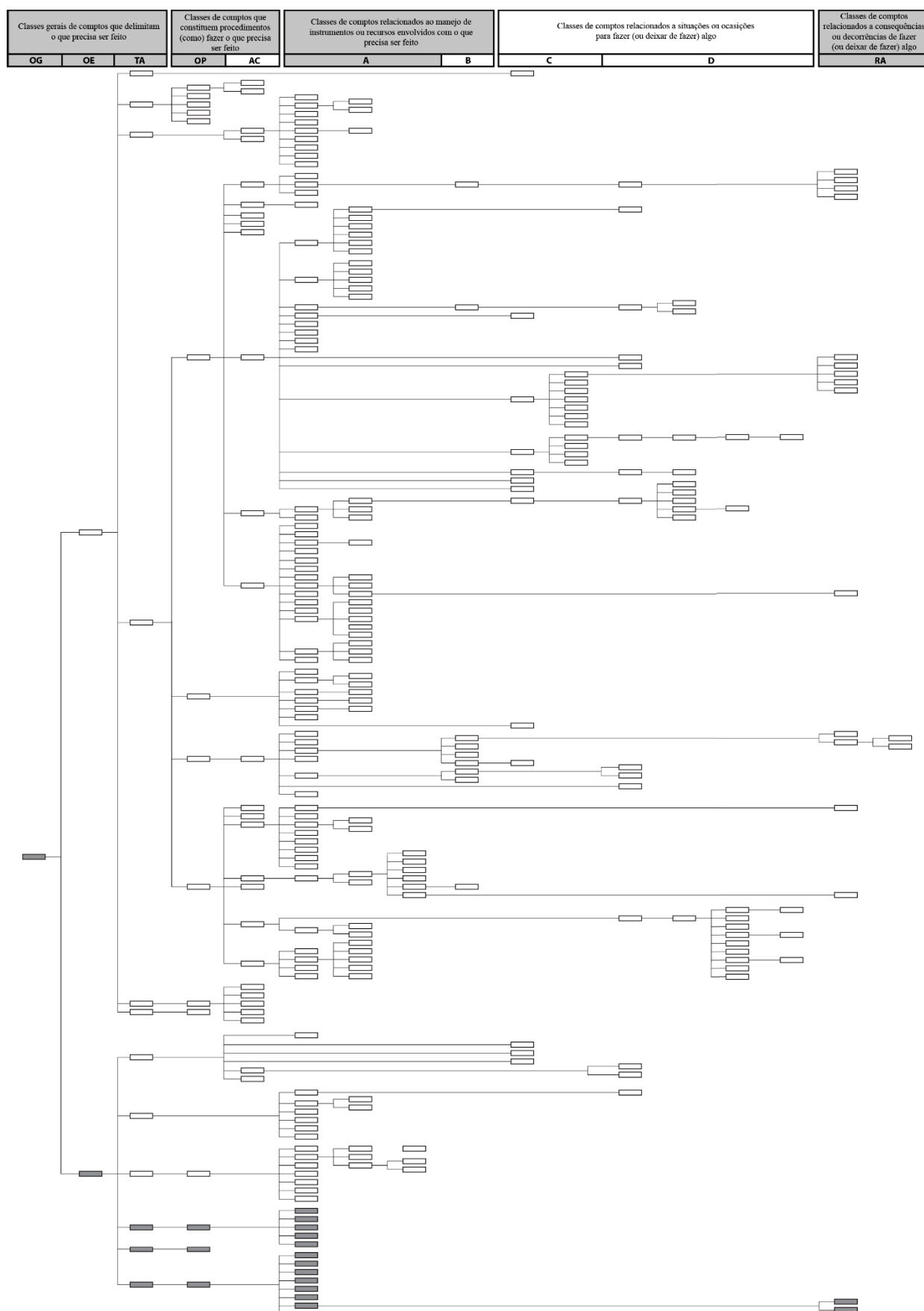


Figura 3.13.1. Diagrama de localização no sistema comportamental das classes de comportamentos (em cinza) apresentadas na Figura 3.13. O sistema é composto por 297 classes de comportamentos.

TABELA 3.10

Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as três últimas classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continua...)

10G. Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional
20E. <i>Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor</i>
10TA. Controlar as próprias emoções no recebimento da mensagem
10OP1. Controlar as próprias emoções para que elas não interfiram na compreensão da mensagem
10A1. Ficar sob controle das respostas emocionais do emissor
10A2. Identificar as emoções do emissor de modo imparcial
10A3. Avaliar a função das emoções presentes na mensagem apresentada pelo emissor
10A4. Esperar até que o emissor se acalme antes da resolução do problema
10A5. Esclarecer os fatos envolvidos na declaração emocional por meio de perguntas
11TA. Esperar o emissor concluir a apresentação de sua mensagem
11OP1. Esperar o emissor concluir a sua fala antes da apresentação da sua própria
12TA. Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback
12OP1. Solicitar esclarecimentos em situações de dúvidas acerca da mensagem apresentada
12A1. Formular perguntas em situação apropriada para esclarecer dúvidas no recebimento da mensagem
12A2. Solicitar que o emissor da mensagem solete as palavras com baixo grau de entendimento pelo receptor
12A3. Solicitar que o emissor apresente de outras formas verbais e não-verbais a mensagem em situações de dúvidas de entendimento pelo receptor
12A4. Questionar junto ao emissor se o entendimento acerca da argumentação apresentada pelo emissor está correta

TABELA 3.10

Lista dos nomes das classes de comportamentos relacionadas as três últimas classes constituintes da classe geral “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”. Os códigos que antecedem os nomes das classes de comportamentos indicam a posição que cada classe ocupa no sistema comportamental. (Continuação)

12A5. Expressar com suas próprias palavras a argumentação do emissor para verificação do seu entendimento da mensagem
12A6. Identificar o grau entendimento da mensagem pelo funcionário por meio de solicitação de explicação do que ouviu em função de sinais do receptor que indicam dificuldades de compreensão da mensagem
12A7. Explicitar suas deduções quando no recebimento de uma mensagem para aumentar a probabilidade de conferência acerca da fidedignidade de suas deduções
12RA1. Avaliar as decorrências de confundir deduções com fatos para diminuir a probabilidade de mal-entendidos acerca da mensagem
12RA2. Avaliar as decorrências da interpretação de deduções como fatos pelo receptor da mensagem
12A8. Solicitar ao interlocutor que fale mais devagar no caso de apresentação da mensagem de forma acelerada

Há duas classes de comportamentos mais específicas, localizadas na categoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo – RA” que foram decompostas da classe “Explicitar suas deduções quando no recebimento de uma mensagem para aumentar a probabilidade de conferência acerca da fidedignidade de suas deduções”.

Na Figura 3.13, não são encontradas classes de comportamentos nas categorias: “Ações constituintes de uma operação – AC”, “Comportamentos relacionados ao conhecimento sobre a maneira de fazer algo – B”, “Comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C” e “Comportamentos relacionados a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo – D”.

As classes de comportamentos constituintes da classe “Controlar as próprias emoções no recebimento da mensagem” têm função de pré-requisito para a apresentação da classe “Esperar o emissor concluir a apresentação da mensagem”. Se no recebimento da mensagem o líder ficar sob controle das emoções, principalmente em mensagens que lhe desagradam ou quando há divergência de opinião, a probabilidade de interromper o emissor e não o deixar concluir a mensagem é aumentada. A apresentação da classe “Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback” é necessária para que a mensagem possa ser compreendida sem equívocos.

IV

COMUNICAR-SE COM LIDERADOS COMO ATRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO DE LIDERANÇA EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL: QUAL É O NÚCLEO DESSE PROCESSO COMPORTAMENTAL?

O objetivo desse estudo foi caracterizar as competências de líderes em organizações “comunicar-se com seus liderados”, visto que a comunicação constitui uma competência básica de líderes para o desempenho da sua função. Para viabilizar a caracterização dessas classes, utilizou-se como fonte de informação a obra de Certo (2009) e um procedimento, composto de 15 etapas, para “extrair” da fonte as classes de comportamentos. A classe geral foi denominada “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional” e foram caracterizadas da fonte de informação ou propostas 297 classes constituintes da classe geral. Para organizar as classes descobertas, elas foram agrupadas em dois conjuntos de classes de comportamentos, denominadas “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” e “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor”, sendo a primeira, objeto de exame neste momento.

4.1 Implicações da classe de comportamentos “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” para a atuação de líderes em organizações

A partir das classes de comportamentos encontradas, é aumentada a visibilidade sobre a competência de líderes em organização “comunicar-se com seus liderados” como uma competência “solucionadora de problemas”. No exame da literatura de Análise do Comportamento, Valverde et al. (2014) identificaram as classes de comportamentos que constituem a classe “solucionar problemas”, sendo elas: (1) caracterizar a situação-problema; (2) produzir comportamento solução na maior quantidade possível; (3) selecionar o comportamento com maior probabilidade de solucionar a situação-problema; (4) apresentar comportamento solução de problema selecionado; (5) avaliar eficácia do comportamento

solução de problemas apresentado; (6) aperfeiçoar o processo desenvolvido nas etapas anteriores; (7) apresentar novo comportamento solução em função do aperfeiçoado. Portanto, as classes gerais que constituem a classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” foram propostas a partir da equivalência dessas classes, sendo nomeadas: (1) caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada; (2) caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem; (3) selecionar recurso de comunicação mais efetivo em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo; (4) apresentar a mensagem por meio do recurso selecionado, em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo; (5) avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo; (6) aperfeiçoar a mensagem quando necessário em função da avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo.

As classes de comportamentos que constituem a classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor” estão representadas nas Figuras 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10 e 3.11. Na Figura 3.4 foram apresentadas as três primeiras classes decompostas da classe em exame, denominadas: “Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada”, “Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem” e “Selecionar recurso de comunicação mais efetivo em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo”.

No contexto organizacional, a avaliação do repertório do interlocutor, representada na Figura 3.4 por meio da classe “caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes da mensagem”, possibilita que o líder escolha o melhor recurso e crie condições que aumentem a probabilidade de o liderado compreender a mensagem. As classes “Avaliar grau de conhecimento de cada funcionário acerca das informações representadas no formato de gráficos” e “Avaliar grau de dificuldade de leitura de funcionários garantindo grau máximo de

conforto desses funcionários no processo de avaliação” (Figura 3.4) orientam o líder acerca dos recursos que podem ser utilizados na realização do feedback de avaliação de desempenho (Daniels & Daniels, 2007). Por exemplo, se o líder não avaliou previamente o entendimento do funcionário acerca da leitura de informações em gráficos e na sua avaliação de desempenho utilizou uma representação gráfica de curva acumulada para demonstrar o desempenho do funcionário naquele período, caso o funcionário não tenha esse conhecimento, dificilmente conseguirá compreender a mensagem apresentada pelo líder. O que é indicativo de que há outros comportamentos de menor abrangência e que tem função de pré-requisito no processo de aprendizagem dessas classes, conforme sugerido por S. P. Botomé (1977) e Cortegoso (2011).

A classe “Avaliar de acordo com a situação o método mais eficaz e efetivo de envio da mensagem no ambiente organizacional” (Figura 3.4) apresenta variáveis importantes que o líder necessita se atentar ao “Selecionar recurso de comunicação mais efetivo em função do objetivo da mensagem e das características do público-alvo” (Figura 3.4). Há classes de comportamentos relacionadas à disponibilidade de tempo para escolher o recurso e a urgência de apresentação da mensagem, classes relacionadas ao tipo de assunto que constitui a mensagem e a necessidade de registro ou feedback da mensagem apresentada. A compreensão da mensagem pelo liderado sofre influência da avaliação desses aspectos por parte do líder.

Nove classes constituintes da classe “Avaliar de acordo com a situação o método mais eficaz e efetivo da mensagem no ambiente organizacional” (Figura 3.4) são constituídas pelo verbo “avaliar”. O verbo avaliar indica processo complexo em que há pelo menos dois outros comportamentos constituintes: medir algo e decidir com base na medida feita. Avaliar não é sinônimo de medir, visto que medir é somente uma parte do processo de avaliar, ou seja, para que algo possa ser avaliado é necessário a apresentação de uma série de comportamentos, tais como: identificar o que precisa ser avaliado, identificar características dos comportamentos

avaliados, definir critérios de avaliação, observar o fenômeno avaliado e comparar o resultado obtido com o resultado esperado (S. P. Botomé & Rizzon, 1997). Por ser um fenômeno complexo e composto por diversos comportamentos destaca-se que as classes denominadas “avaliar” são constituídas por outras classes de comportamentos em graus de abrangência menores e que não foram identificadas.

Além disso, é possível notar, considerando os complementos desse verbo que se constituíram em classes distintas, a complexidade dos aspectos que necessitavam controlar os comportamentos de um líder ao se comunicar. Esses aspectos dizem respeito à necessidade de avaliação da disponibilidade de tempo para escolher o recurso de comunicação, necessidade de considerar grau de acessibilidade do receptor à mensagem enviada, à “delicadeza” do assunto, necessidade de feedback, grau de urgência, entre outros, e reiteram a suposição de que há muitas outras classes de comportamentos que complementariam o sistema comportamental, aumentando a viabilidade para uma capacitação consistente com a função que um líder necessita desempenhar.

Em uma das classes representada na Figura 3.4 e disposta na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A”, denominada “Avaliar a ‘delicadeza’ do assunto na escolha do recurso de comunicação mais adequado à situação no ambiente organizacional”, o termo “delicadeza” está escrito entre aspas, sendo mantido o termo original apresentado pelo autor. Em alguns casos que o autor utilizou metáforas no texto, o termo original foi mantido entre aspas, visto que não foram localizados ao longo do texto informações suficientes para identificar as variáveis relevantes do processo ao qual o termo fazia referência e, assim, ter subsídios para substituir o termo utilizado. Essa falta de clareza das variáveis relevantes dificultam o processo de ensino da classe de comportamentos aos líderes, visto que não é conhecido quais variáveis deverão controlar o comportamento do líder nesse caso.

Em relação à “escolha de palavras”, representada na Figura 3.5, foram identificados alguns aspectos que contribuem para o aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo liderado, tais como: escolher palavras mais claras, mais simples e orientado pelas características do público-alvo. De acordo com Polito e Theodoro (2016) para uma comunicação objetiva e adaptada às circunstâncias, é necessário utilizar palavras simples do dia a dia e evitar a utilização de palavras rebuscadas que não fazem parte do repertório do público-alvo. Quando há utilização de termos sofisticados pelo líder, o entendimento dos liderados pode ser prejudicado, visto que o receptor pode ficar sob controle da descoberta do significado das palavras que não compreendeu ou ainda compreender de maneira equivocada a mensagem. As consequências da utilização de palavras que não estão presentes no repertório do interlocutor são evidenciadas na classe “Avaliar as decorrências da utilização de palavras cujo significado confunde o interlocutor” (Figura 3.5).

Outro aspecto que merece destaque em relação à classe “Escolher as palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal” (localizada na Figura 3.5) são as decorrências da utilização de linguagem vulgar. A utilização de gírias ou palavrões na apresentação de mensagens em contextos de trabalho, principalmente quando há relações de hierarquia entre emissor e receptor, pode ocasionar o afastamento dos liderados e diminuir a receptividade às mensagens apresentadas pelo líder. Polito e Theodoro (2016) destacam que esse tipo de vocabulário prejudica a imagem do líder e compromete o resultado da sua comunicação com a equipe de trabalho, visto que esse tipo de recurso é inadequado para ambientes formais de trabalho.

A classe de comportamentos “Comunicar a mensagem em local com menos fatores de distração em função do feedback recebido do receptor”, representada na Figura 3.5, destaca a necessidade de o líder observar aspectos ambientais para diminuir a probabilidade de ocorrência de “fatores de distração” e considerar informações recebidas como feedback do

receptor o que é indicativo de que “Elaborar mensagens de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor” envolve muito mais do que a escolha de palavras que compõem uma mensagem. As classes “Comunicar a mensagem falando devagar”, “Comunicar a mensagem com tom de voz adequado as circunstâncias de sua apresentação” e “Comunicar a mensagem pronunciando as palavras cuidadosamente” (Figura 3.5), se referem ao modo de apresentar uma mensagem e podem ser consideradas como classes complementares à classe “Escolher as palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal”, cujo grau de determinação no sucesso da mensagem é bastante grande (Mousinho et al., 2008).

Um dos aspectos que chama a atenção em relação a classe “Utilizar a conversa com funcionários como forma de comunicação que possibilita que aspectos verbais e não-verbais contribuam para a compreensão das mensagens apresentadas e recebidas pelos interlocutores” alocada na categoria “classes de comportamentos imediatamente relacionadas a maneira de fazer algo – A”, na Figura 3.6, é o fato de destacar “a conversa” como recurso para realizar atividades básicas e fundamentais para o desenvolvimento dos processos em uma organização: designar tarefas, verificar o andamento das atividades, resolver problemas e explicitar responsabilidades de funcionários na realização de tarefas. Se é sabido que a escolha de palavras para compor uma mensagem é algo relevante, assim como o modo de apresentar uma mensagem é relevante para a compreensão de uma mensagem pelo receptor (Figura 3.4), é razoável conjecturar a respeito da importância de aspectos não-verbais de uma mensagem como contribuição para aumentar a compreensão e assim viabilizar atividades fundamentais em uma organização.

Ainda, em relação aos aspectos não-verbais, é possível identificar sua relevância, de forma reiterada, nas classes “Ficar sob controle da importância dos aspectos não-verbais de uma mensagem para a compreensão desta” e “Selecionar aspectos não verbais para

constituírem parte da mensagem para aumentar a efetividade de compreensão desta pelos liderados”, representadas na Figura 3.6. Certo (2009) sinaliza que em uma mensagem composta por aspectos verbais e não-verbais, os aspectos não verbais exercem maior influência nos receptores. Comparando expressões faciais, tom de voz e palavras utilizadas, ainda segundo o autor, as expressões faciais representam 55% do impacto da mensagem, seguido por 38% do tom de voz e 7% das palavras. As expressões corporais e faciais são importantes na apresentação da mensagem, visto que, a partir delas, é possível dar ênfase em informações (e.g., utilizar gestos para destacar um tópico relevante da mensagem), aumentar a probabilidade de os receptores ficarem sob controle da mensagem apresentada (e.g., se deslocar pelo ambiente ou ir em direção às pessoas) e fazer com que o receptor se sinta acolhido (e.g., olhar na direção das pessoas durante a apresentação da mensagem) (Polito & Theodoro, 2016). Considerando a importância das mensagens não verbais na composição de uma mensagem, o líder pode utilizar esse recurso para aumentar a probabilidade de que os liderados fiquem sob controle da mensagem apresentada, aspecto evidenciado pelas classes de comportamentos caracterizadas.

A utilização da comunicação não-verbal na apresentação de mensagens é avaliada como uma característica relevante que um líder necessita ser capaz de realizar (Certo, 2009; Grant & Taylor, 2014). Na análise de estratégias que auxiliavam mulheres em cargos de liderança a conseguirem promoções em seus cargos, dois aspectos evidenciados faziam referência à comunicação não-verbal, tais como: conectar gestos à mensagem e ser cordial por meio de sorrisos ou expressões faciais autênticas (Grant & Taylor, 2014). Ambas as estratégias têm função de chamar a atenção do receptor para a mensagem que está sendo apresentada, aumentando, assim, a probabilidade de compreensão dos aspectos relevantes da mensagem. Para que as estratégias de utilização da comunicação não-verbal sejam efetivas e utilizadas no momento apropriado, o líder necessita ser capaz de apresentar o comportamento “Avaliar o

grau de influência de aspectos verbais e não-verbais da mensagem na compreensão dessa pelo interlocutor” (Figura 3.6).

Outro aspecto relevante evidenciado na Figura 3.6 está relacionado à disponibilidade do líder ao se comunicar com os liderados e está presente nas classes: “Avaliar o grau de dificuldade na comunicação entre pessoas que têm horários distintos de trabalho”, “Estabelecer um horário para conversar com funcionário quando não for possível conversar imediatamente diante da sinalização desse” e “Disponibilizar a funcionários que necessitam contatá-lo informações orientadoras de como fazê-lo nos diferentes meios de comunicação, incluindo os com tecnologia moderna”. Para que o líder possa conduzir sua equipe na direção dos objetivos que devem ser produzidos, ele necessita cuidar para não negligenciar a comunicação direta com os funcionários. Em situações em que não há disponibilidade de tempo do líder para atender uma equipe, os funcionários necessitam ser informados a respeito de como localizá-lo em um momento posterior. De acordo com Costa (2014) e Freitas (2014), o líder necessita ser acessível e dedicar um tempo para conversar com sua equipe, tratando a todos com atenção e interesse. Dessa forma, aumenta a probabilidade de a equipe se envolver nos projetos internos e contribuir com ideias para alcançar os objetivos da organização (Cerantola, 2016).

Do ponto de vista das características das situações que necessitam se tornar estímulos discriminativos para o líder, a saber “pessoas com horários distintos de trabalho”, “impossibilidade de conversar imediatamente com um funcionário” e “tornar-se acessível aos funcionários”, é possível concluir que “comunicar-se bem” é algo que exige não somente domínio da arte de falar bem, mas considerar as características de situações que interferem na qualidade da comunicação entre líderes e liderados em uma organização. Cabe ao líder ser capaz de dispor condições para aumentar a probabilidade de sucesso na interação verbal com as pessoas (Costa, 2014; Polito & Theodoro, 2018).

Além da comunicação direta com os funcionários, o líder necessita se atentar para a comunicação informal que ocorre nas organizações por meio da “rádio peão”, intervindo em situações de fofocas e rumores (classes de comportamentos apresentadas na Figura 3.6 e alocadas na categoria organizadora “comportamentos relacionados à situação ou ocasião apropriada para fazer algo – C”). Por ser a “rádio peão” um meio de comunicação informal, há probabilidade de os líderes não destinarem tempo para intervir em relação às informações disseminadas ou mesmo considerar que não é da sua responsabilidade intervir em tal âmbito, correndo risco de desmotivar funcionários ou gerar indisposição entre as equipes que ficarão sob controle das informações recebidas. As classes “Intervir em situações apresentadas na forma de rumores e fofocas no âmbito organizacional” e “Intervir para que algumas das mensagens da “rádio peão” estejam de acordo com os objetivos da organização”, apresentadas na Figura 3.6, são orientadoras de como o líder necessita agir nesses casos, visando minimizar a disseminação de informações falsas pelos e para funcionários.

Algumas classes de comportamentos evidenciam estratégias que podem ser utilizadas pelos líderes para que os funcionários não fiquem sob controle de informações falsas disseminadas por meios de comunicação informal, tais como as classes: “Responder formalmente relativo a uma situação de trabalho, como forma de diminuir a probabilidade de circulação de rumores”, “Estar acessível aos funcionários em situações que envolvem rumores que ocorrem no âmbito organizacional como fonte fidedigna de informações” e “Informar aos funcionários, por meio de comunicação formal regular, fatos ocorridos sob ponto de vista da organização” (Figura 3.6). A falta de informações oficiais ou informações incompletas constituem uma condição favorável para o aparecimento de rumores na organização, visto que especulações começam a surgir entre os funcionários (Grando, 2014; Nassar, 2009). Portanto, a comunicação formal, apresentada pelos líderes, pode contribuir para a diminuição da circulação de rumores e fofocas por meio da “rádio peão”.

Na Figura 3.7, o primeiro conjunto de classes de comportamentos apresenta aspectos importantes relacionados à função da utilização de comunicação escrita em organizações. As classes “Avaliar o recurso mais apropriado de comunicação escrita nas organizações para determinada situação” e “Avaliar as características de situações que fundamentam o uso de mensagem escrita no ambiente organizacional” são relevantes para que o líder tenha clareza da função pela qual necessita da utilização de comunicação escrita e, assim, aumenta a probabilidade de escolher um recurso que atenderá a sua necessidade. Se o líder não apresentar esses comportamentos, há chance de se comportar pela regra, sem avaliar as implicações da sua decisão pela escolha de um recurso e, portanto, as consequências de sua decisão tem a probabilidade diminuída de exercer influência sobre ele (Catania, 1999; Matos 2001).

No caso da classe “Utilizar a linguagem escrita para o estabelecimento de metas de um funcionário ou departamento”, apresentada na Figura 3.7, o líder pode adotar o uso de linguagem escrita em todas as situações que precisa orientar o funcionário acerca das metas que precisa cumprir, considerando além dessa, outras variáveis relevantes (e.g., a caracterização do público-alvo no caso de um funcionário com repertório de leitura e escrita pouco desenvolvido) contempladas por outras classes de comportamentos apresentadas nas Figuras 3.4 e 3.5. Vale ressaltar que a utilização da linguagem escrita para o estabelecimento de metas ao funcionário garante o registro dessas metas, possibilitando resgatar esses registros em situações de avaliação de desempenho.

Um aspecto que merece destaque é a necessidade de classes mais específicas que norteiam o líder na avaliação de situações que cada recurso de comunicação escrita pode ser utilizado, oferecendo subsídios para uma escolha mais efetiva. As classes mais específicas apresentadas na Figura 3.7, como por exemplo “Caracterizar a utilização de e-mail como recurso de comunicação escrita em organizações”, muito provavelmente são constituídas por outras classes ainda mais específicas que precisam ser descobertas ou propostas. Algumas

dessas classes poderiam ser nomeadas como: “Identificar situações que fundamentam o uso da utilização de e-mail como recurso de comunicação escrita em ambiente organizacional” e “Identificar características que o líder deve se atentar ao utilizar o e-mail como recurso de comunicação escrita em ambiente organizacional”. Sob controle dessas classes, o líder possivelmente teria mais condições de avaliar a escolha do recurso utilizado a partir da função da mensagem que necessita apresentar e maior clareza dos cuidados requeridos em cada recurso de comunicação disponível.

Cotidianamente, a linguagem escrita é utilizada com maior frequência nas organizações para apresentação de mensagens formais. Essas mensagens são constituídas por manifestações oficiais, com informações sob o ponto de vista da organização e validadas pela gestão (Nassar, 2009). Além de manifestações oficiais, outro aspecto que fundamenta o uso de mensagens escritas nas organizações é a necessidade de registro das informações que foram apresentadas (Certo, 2009; Nassar, 2009). Nas situações em que há necessidade de registro de informações, como aplicação de medidas disciplinares, estabelecimento de metas dos funcionários e avaliação de desempenho, são utilizados recursos complementares (que podem ser verbais), para aumentar a probabilidade de compreensão do receptor. A classe de comportamentos “Identificar os recursos complementares na apresentação de mensagens complexas escritas que tornam a sua compreensão mais efetiva pelos receptores pertencentes no ambiente organizacional” (Figura 3.7) orienta o líder acerca dessa complementaridade de recursos que podem ser utilizados e que, muito provavelmente, necessita ser decomposta para explicitar classes de comportamentos cuja função seria de serem pré-requisitos para desenvolver a classe em questão.

Em relação à Figura 3.8, as 26 classes de comportamentos dispostas na categoria “Comportamentos imediatamente relacionados à maneira de fazer algo - A” referem-se a atividades (o que precisa ser feito) do líder para “Apresentar mensagens oralmente para um

coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada”. As características das classes, que correspondem a atividades e o fato de constituírem uma sequência, servem como um passo a passo para que o líder possa preparar e apresentar mensagem para um coletivo de pessoas. O planejamento desse tipo de apresentação auxilia o líder a garantir a ordenação das informações, os recursos que facilitam a exposição das ideias e as etapas organizadas de maneira lógica, aumentando, assim, a probabilidade de os receptores compreenderem a mensagem apresentada (Certo, 2009; Polito & Theodoro, 2018).

Um aspecto que chama atenção em relação à classe “Avaliar as decorrências da utilização de piadas no início de uma apresentação” (representada na Figura 3.8) é a diferença de orientação dada pelos autores Certo (2009) e Polito e Theodoro (2018). O primeiro autor sinaliza que no início de uma apresentação deve-se evitar começar com uma piada. Já Polito e Theodoro (2018) destacam que a apresentação de uma piada no início da apresentação é um recurso para atrair a atenção dos receptores e que os resultados são positivos quando essa técnica é utilizada de maneira eficiente. A classe de comportamentos derivada de Certo (2009) atende de modo coerente ambas as ideias. O líder ao ser capaz de “Avaliar as decorrências da utilização de piadas no início de uma apresentação” possivelmente terá mais clareza das implicações desse tipo de recurso na decisão de utilizar ou não essa estratégia. Outras variáveis também podem ser avaliadas pelo líder na decisão de utilizar piadas em uma apresentação, tais como: relação estabelecida com o público-alvo, tipo de mensagem que necessita transmitir, contexto que a apresentação será realizada etc.

Ao “Apresentar mensagens oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada” (Figura 3.8) outras classes de comportamentos já apresentadas anteriormente nas Figuras 3.5 e 3.6, ocorrem como classes complementares relevantes. O líder necessita “Escolher as palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal” (Figura 3.5), escolhendo palavras

simples e claras e ficando sob controle das características do público-alvo. Outro aspecto que norteia o líder é “Ficar sob controle da importância dos aspectos não verbais de uma mensagem para a compreensão desta” (Figura 3.6), visto que ele necessita “Comportar-se verbal e não-verbalmente durante a apresentação de um assunto de modo a aumentar a probabilidade de manter o interesse e a participação do público-alvo”, utilizando gestos, estabelecendo contato visual e caminhando naturalmente pela sala.

As duas classes mais gerais “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” e “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com interlocutor estrangeiro”, representadas na Figura 3.9, na categoria “Operações envolvidas em uma tarefa – OP”, norteiam o líder acerca de aspectos que maximizam a probabilidade de compreensão da mensagem pelo interlocutor, o que constitui a função do processo de comunicar (Santos, 2018). De acordo com o autor, o que pressupõe o processo de comunicar é a compreensão da mensagem pelo interlocutor, caso a mensagem não tenha sido compreendida, o processo não ocorreu.

Para que a classe “Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização” (Figura 3.9) e suas classes constituintes possam ser apresentadas pelo líder, é necessário a aprendizagem anterior da classe “Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem”, representada na Figura 3.4. Quando o líder apresenta os comportamentos “Identificar o que o público-alvo já sabe a respeito do que será tratado”, “Identificar aspectos motivadores do público-alvo em relação ao assunto que será tratado” e “Identificar outras informações relevantes a respeito do público-alvo, seja como indivíduo ou como grupo, em função do objetivo da mensagem” (Figura 3.4), sua clareza acerca das características do receptor aumenta. Dessa forma, o líder pode apresentar as mensagens sob controle do receptor, “Comunicar a

mensagem utilizando vocabulário acessível ao receptor”, “Apresentar mensagem por meio de linguagem oral, linguagem não-verbal ou outros recursos de comunicação quando funcionários apresentam dificuldade de leitura” (Figura 3.9), aumentando a probabilidade de compreensão da mensagem por ele.

As classes constituintes da classe “Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com interlocutor estrangeiro”, representada na Figura 3.9, viabilizam o destaque de alguns aspectos relevantes considerando, inclusive, o cenário da pandemia de Covid-19. A quantidade de pessoas trabalhando na modalidade *home office* teve um aumento considerável no período pandêmico. Nos Estados Unidos cerca de 40% das empresas permitiam o trabalho remoto como modalidade de trabalho (Dextro & Gonçalves Filho, 2021). E, muito provavelmente, no Brasil não foi diferente. Em decorrência da oferta de trabalho na modalidade *home office*, as pessoas estão trabalhando em empresas de outros estados ou países, favorecendo assim a diversidade cultural nas organizações e a exigência fica mais destacada ao considerar que um líder necessita estar preparado para interagir cada vez mais com pessoas de diferentes culturas.

Além da diversidade cultural costumeiramente presente nas organizações, outro aspecto que necessita ser considerado acerca da modalidade de trabalho em *home office* são os recursos de comunicação utilizados. Toda comunicação realizada entre os membros das organizações é mediada por Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que são ferramentas tecnológicas utilizadas para comunicação interna (Alves et al., 2016; Correia Neto & Albuquerque, 2021; Dextro & Gonçalves Filho, 2021). Os líderes são os responsáveis pela gestão da equipe, pela orientação das atividades e pelos desdobramentos e adaptação das equipes na utilização dessas tecnologias de comunicação (Correia Neto & Albuquerque, 2021). Para se comunicar com funcionários de diversas culturas e conduzir os processos formais de comunicação interna, algumas classes de comportamentos relacionadas a conhecimentos sobre

recursos para fazer algo precisam ser apresentadas pelo líder, tais como: “Caracterizar algumas orientações básicas de comunicação intercultural”, “Caracterizar os estilos de comunicação utilizados por pessoas de culturas diferentes” e “Desenvolver repertório suficiente para interação verbal com pessoas de diferentes culturas” (Figura 3.9).

A partir da identificação das diferenças culturais dos funcionários que constituem o seu grupo de trabalho, o líder tem mais condições de realizar a gestão orientado pelas particularidades e necessidades de cada grupo (Alvarenga et al., 2018). Há diferenças consideráveis que precisam controlar o comportamento do líder na interação com funcionários de diferentes culturas, como por exemplo, em relação a escolha das palavras para fornecer uma negativa a uma solicitação. Nos Estados Unidos uma recusa direta é considerada clara e honesta, já no Japão é considerada rude (Certo, 2009). Portanto, alguns cuidados em relação à comunicação intercultural são importantes para que a mensagem possa ser comunicada de forma clara e efetiva. Na Figura 3.9 algumas classes de comportamentos relacionadas a variáveis apresentam esses cuidados, como “Utilizar uma linguagem com palavras simples na apresentação da mensagem para interlocutores de culturas diferentes”, “Utilizar palavras com sentido literal na apresentação de mensagem para interlocutores de culturas diferentes”, “Utilizar ilustrações em situações de dúvidas no nível de conhecimento do funcionário acerca da língua falada por ele”, “Complementar as palavras com mensagens não-verbais em função de algum tipo de dificuldade do receptor na compreensão da mensagem”, “Adaptar o estilo de comunicação com funcionários estrangeiros quando possível” etc.

Outro fator que tem se destacado em relação à comunicação organizacional é a sobrecarga de informações a que os membros da organização têm sido expostos. Em geral as empresas contam com um canal de comunicação interna oficial e a comunicação administrativa dos setores também é enviada por esse mesmo canal, ocasionando um excesso de informações que os funcionários dificilmente conseguirão disponibilidade para acessar (Costa, 2014).

Portanto, algumas classes de comportamentos apresentadas na Figura 3.10 necessitam ser aprendidas pelos líderes para aumentar a probabilidade de os funcionários ficarem sob controle das informações relevantes. As classes que se destacam em relação a esse aspecto são: “Selecionar as informações mais relevantes da mensagem a ser apresentada para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização”, “Apresentar as informações mais relevantes da mensagem para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização” e “Apresentar aos funcionários só informações que lhe serão úteis para aumentar a probabilidade de ficarem sob controle das informações relevantes da mensagem”.

Além de selecionar e apresentar as informações mais relevantes para a empresa, como destacado na Figura 3.10, outro aspecto que deve controlar o comportamento do líder é a pertinência da mensagem apresentada para o funcionário. Por vezes são apresentadas informações oficiais que não impactam diretamente na rotina de trabalho do funcionário e com isso, não há investimento no consumo desse tipo de informação. As mensagens que serão apresentadas necessitam estar organizadas de modo atrativo, com destaque para as informações que são pertinentes para o funcionário (Costa, 2014). Além da pertinência e da atratividade, outras variáveis já apresentadas necessitam controlar o líder na elaboração da mensagem, como a seleção do recurso mais efetivo (Figura 3.4), a escolha de palavras de forma cuidadosa (Figura 3.5), a utilização de regras simples de linguagem (Figura 3.7) e as diferenças culturais entre os membros da organização (Figura 3.9). Para que o líder possa avaliar o próprio comportamento, verificando se está utilizando regras simples de linguagem ou escolhendo palavras de “forma cuidadosa”, pode ser utilizado checklists com alguns critérios (e.g., clareza, precisão, consistência) que possibilitam que essa avaliação.

Em relação à escolha das palavras utilizadas, um cuidado destacado por Certo (2009) é a utilização de jargões técnicos na apresentação das mensagens. De acordo com Certo (2009)

e Polito e Theodoro (2018), a utilização de termos técnicos é adequada somente diante de colegas de profissão, que compartilham do conhecimento comum desses termos. Utilizar essas expressões com receptores de áreas distintas é inadequado, visto que a probabilidade de compreensão da mensagem é baixa, além de levar a possíveis equívocos na interpretação. Nesse sentido, destaca-se a relevância da aprendizagem da classe de comportamentos “Avaliar as decorrências do uso de jargões técnicos na apresentação da mensagem”, apresentada na Figura 3.10, na categoria “Comportamentos referentes a consequências ou decorrências relacionadas a fazer (ou deixar de fazer) algo - RA”.

Outra aprendizagem relevante aos líderes, representada na Figura 3.10, é relacionada à classe “Comunicar aos funcionários as metas que necessitarão serem alcançadas”, visto que um dos aspectos que influencia no desempenho dos funcionários é a clareza acerca das atividades que necessitam apresentar como atribuição da sua função (Costa, 2014; Sias & Kopaneva, 2014). Além de “Informar as metas explicitando literalmente o comportamento desejado na apresentação da mensagem”, outro comportamento relevante para o líder é “Estabelecer contingências que possibilite ao funcionário acompanhar o cumprimento de cada meta”, visto que o feedback contínuo contribui para que os funcionários fiquem sob controle do seu desempenho (Costa, 2014). O objetivo do feedback da avaliação de desempenho é constituído por duas funções: a primeira é apresentar com clareza ao funcionário sua situação em relação ao cumprimento dos objetivos e metas da organização e a segunda é dispor as condições necessárias para que ele possa melhorar seu desempenho (Daniels & Daniels, 2007).

Vale ressaltar que um aspecto nuclear do processo de avaliar desempenho é a clareza acerca do que constitui esse processo. Um dos equívocos está no fato das organizações medirem comportamentos ao invés de avaliarem, atribuindo um conceito que fornecerá um resultado para o comportamento em exame (Lamonato & Kubo, 2015). Botomé e Rizzon (1997) avançam na concepção do conceito de avaliar associado a medir, sugerindo que a

avaliação de desempenho se caracterize como um processo contínuo de aprendizagem do funcionário. Desse modo, avaliar desempenho em organizações pode ser entendido como o processo de desenvolvimento de um indivíduo, onde os comportamentos apresentados pelo funcionário vão se desenvolvendo a partir do conjunto de aprendizagens requeridas pela sua função (Lamonato & Kubo, 2015). O líder tem papel fundamental no acompanhamento desse desenvolvimento, criando as condições necessárias para que o liderado possa se desenvolver e não somente utilizando a avaliação de desempenho como um registro formal solicitado pela organização cuja finalidade dessas medidas nem sempre estão claramente indicadas.

No que se refere aos padrões de comunicação organizacional, apresentados na Figura 3.10, alguns aspectos merecem destaque. As classes de comportamentos mais específicas, localizadas à direita do diagrama de organização dessas classes referem-se a conhecimentos sobre instrumentos e recursos para fazer algo. Em geral, essas classes referem-se à caracterização dos processos, tais como: “Caracterizar os padrões de comunicação organizacional”, “Caracterizar comunicação ascendente no âmbito organizacional”, “Caracterizar comunicação descendente no âmbito organizacional” e “Caracterizar comunicação lateral no âmbito organizacional”. Nas classes mais gerais, apresentadas à esquerda do diagrama, as classes de comportamentos referem-se a atividades que o líder necessita apresentar, tais como: “Incentivar a comunicação ascendente como forma de manter-se informado a respeito de assuntos pertinentes a organização”, “Aperfeiçoar a comunicação ascendente por meio de estratégias de uma boa comunicação” e “Estabelecer um meio formal de comunicação ascendente como forma de incentivo a esse tipo de comunicação”. No que as classes de comportamentos referentes ao conhecimento acerca dos padrões de comunicação contribuem para a apresentação das classes de comportamentos referentes as atividades do líder?

A função dos padrões de comunicação é localizar a direção da mensagem entre os membros da organização (Torquato, 2015; Nassar, 2009; Takahashi & Pereira, 1991). Em relação ao fluxo ascendente, por exemplo, o conhecimento acerca desse padrão contribui para subsidiar as escolhas do líder em relação às estratégias utilizadas na criação das condições necessárias para que os liderados apresentem as mensagens para os superiores hierárquicos. Vale ressaltar, no entanto, que apenas conhecer essas caracterizações não é suficiente para que o líder estabeleça essas condições de forma efetiva.

Primordialmente, o que necessita controlar o comportamento do líder é a função do que será comunicado. Por exemplo, na sequência, representada na Figura 3.10, constituinte da classe geral “Aperfeiçoar a comunicação ascendente por meio de estratégias de uma boa comunicação” a função é o desenvolvimento de um canal de comunicação formal para que os funcionários possam participar oferecendo sugestões. Esse canal poderia ser desenvolvido de diversas maneiras, por diferentes recursos de comunicação e não necessariamente só considerando as sugestões dos colaboradores, poderia ser um recurso de comunicação entre todos os membros da empresa. Por esse motivo, a clareza acerca da função é importante, visto que só a partir dela é possível avaliar a estratégia utilizada e os resultados obtidos por ela.

As duas últimas classes constituintes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, representadas na Figura 3.11, referem-se a dois aspectos essenciais para que o processo de comunicar seja efetivo. O primeiro aspecto está relacionado com a avaliação da compreensão da mensagem pelo público-alvo e o segundo está relacionado ao aperfeiçoamento da mensagem em função da avaliação. Ao partirmos da definição funcional de comunicação, compreendido como o processo de “transmitir” informações para outra pessoa que só é consolidado quando há compreensão da mensagem (Santos, 2018), esses aspectos são essenciais para garantir que o processo de comunicar ocorra.

A apresentação da classe “Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” necessita ser apresentada pelo líder em todas as mensagens que apresenta. Algumas variáveis apresentadas na Figura 3.11 são orientadoras de aspectos que podem ser observados pelo líder nesse processo de avaliação, tais como: “Avaliar a reação apresentada pelo funcionário como feedback à emissão de uma mensagem a ele”, “Avaliar as expressões faciais apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas”, “Avaliar as palavras apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas” e “Avaliar o comportamento apresentado pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas”. Porém, serão essas classes suficientes para avaliar se o funcionário compreendeu a mensagem ou não? Ao considerar a complexidade do processo comportamental representado pelo verbo “avaliar”, é razoável concluir que outras classes de comportamentos ainda necessitam ser descobertas para que o líder tenha condições de realizar uma avaliação mais efetiva acerca da compreensão da mensagem apresentada. Dada a relevância dessa classe de comportamentos para garantir a eficácia da comunicação não somente entre líder e liderados, mas nas interações verbais de pessoas, em quaisquer situações formais ou informais, urge identificar quais classes de comportamentos ainda faltam para completar o sistema comportamental que servirá de orientação para capacitar pessoas a apresentar de fato um processo de comunicação.

Nas situações que o líder “Avaliar a compreensão da mensagem pelo público-alvo” e a mensagem ter sido compreendida na integralidade, o processo de comunicação ocorreu de forma efetiva. Já no caso de situações que o funcionário não compreendeu a mensagem ou algum aspecto apresentado, o líder necessita “Aperfeiçoar a mensagem em função do feedback recebido do receptor”. Nesses casos, o processo de avaliação necessita ser repetido até que haja compreensão da mensagem por parte do funcionário.

4.2 Implicações da classe de comportamentos “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor” para a atuação de líderes em organizações

O processo de comunicação é a interação entre emissor e receptor, ou seja, ouvinte e falante. Por se tratar de uma interação, ambos envolvidos no processo desempenham essas funções, ora como emissor, ora como receptor. Para isso, além da apresentação das classes constituintes da classe “Apresentar mensagem sob controle das características específicas do assunto e do interlocutor”, (representadas nas figuras 3.4, a 3.11) o líder também necessita aprender e apresentar as classes constituintes da classe “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor” (representadas nas Figuras 3.12 e 3.13).

Na Figura 3.12 estão dispostas classes de comportamentos que apresentam aspectos que o líder necessita se atentar no recebimento de mensagens para aumentar a probabilidade de compreender a mensagem. As classes mais gerais são denominadas: “Dispor ao interlocutor total atenção no recebimento da mensagem”, “Escutar ativamente” e “Registrar as principais informações no recebimento da mensagem” e constituem um desafio para os líderes. Byham e Wellins (2016) destacam que escutar é um comportamento relevante para líderes, mas com pouca visibilidade acerca do que é esse processo, visto que há uma ênfase nos comportamentos relacionados a “apresentar mensagens”. Portanto, é necessário um investimento na capacitação de líderes no que se refere às classes de comportamentos relacionadas ao processo de “receber mensagens”.

Um aspecto que vale destaque na Figura 3.12 é a classe “Escutar ativamente”, por ser uma expressão difundida com frequência em contextos organizacionais, incluindo contextos de treinamento de líderes. Certo (2009, p. 254) define o processo de escutar ativamente como “ouvir o que o interlocutor está dizendo, procurar entender os fatos e os sentimentos que ele está tentando transmitir e expressar o que foi entendido da mensagem”. A definição proposta pelo autor, constitui um avanço para o processo, visto que nas definições localizadas na literatura não havia indicação de checar o que foi entendido da mensagem recebida (que é um

dos aspectos nucleares do comunicar). As definições identificadas na literatura referiam-se ao processo como: escuta atenta e interessar-se pelo que está sendo dito (Contreiras, 2022; C. C. G. Q. Santos, 2013).

No que se refere à Figura 3.13, um dos aspectos de destaque consiste na classe de comportamentos “Esperar o emissor concluir a apresentação da mensagem”. Um erro frequentemente cometido por líderes ao receber uma mensagem é escutar até obter as respostas esperadas, interrompendo a apresentação da mensagem pelo emissor e iniciando a sua resposta de imediato (Byham & Wellins, 2016). Quando o líder apresenta esse tipo de comportamento de “interromper funcionário na apresentação da mensagem” uma série de outras classes que são necessárias para que o líder possa “Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor” não são apresentadas ou são apresentadas parcialmente, tais como: “Dispor ao interlocutor total atenção no recebimento da mensagem”, “Manter contato visual com os funcionários quando esses estiverem apresentando uma mensagem como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores”, “Concentrar-se na mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de suposição equivocada acerca do significado da mensagem”, “Ficar sob controle da mensagem para compreensão do seu significado”, “Identificar as informações importantes no recebimento da mensagem”, “Ficar sob controle dos aspectos relevantes contidos na mensagem” (representadas na Figura 3.12), “Controlar as próprias emoções no recebimento da mensagem” e “Controlar as próprias emoções para que elas não interfiram na compreensão da mensagem” (representadas na Figura 3.13). A apresentação parcial ou não apresentação dessas classes de comportamentos pelo líder compromete o processo de “comunicar-se com liderados”.

Por fim, para garantir que a mensagem foi compreendida, de forma integral e sem equívocos, o líder necessita “Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback” e “Solicitar esclarecimentos em situações de dúvidas acerca da mensagem

apresentada” (classes de comportamentos representadas na Figura 3.13). Certo (2009) destaca que ao receber uma mensagem é mais inteligente esclarecer as dúvidas do que compreender de forma errônea ou criar suposições sobre o assunto da mensagem. Outro aspecto relevante é que ao fornecer feedback acerca da mensagem recebida o receptor cria condições para que o emissor possa “Aperfeiçoar a mensagem em função do feedback recebido do receptor” (representado na Figura 3.11).

Um exame do conjunto das classes de comportamentos constituintes da classe referente a “Receber mensagens sob controle das características específicas da mensagem e do interlocutor”, ainda que seja razoável supor que há muitas classes para serem descobertas (identificadas, derivadas, propostas), possibilita destacar a complexidade das situações que necessitam tornarem-se estímulos para um líder. É ou será requerido do líder que este seja capaz de exercício de auto-observação e discernimento acerca de seus sentimentos, de suas suposições, de suas deduções, assim como discernir o que é relevante e irrelevante em uma mensagem. E, acrescido da possibilidade de que grande parte das informações relevantes em uma mensagem sejam expressas por meio de comportamentos não-verbais. Isso, portanto, reitera a importância de estudar de modo minucioso a classe de comportamentos de comunicar-se com pessoas.

4.3 Possíveis implicações da caracterização de classes de comportamentos que constituem a classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional” para o processo de ensino de líderes

A caracterização de classes de comportamentos a serem ensinadas constitui o processo inicial de programar condições de ensino, visto que as decisões que ocorrem nessa etapa (escolha da fonte de informação, tratamento dos dados, organização dos dados) podem afetar as etapas posteriores do processo. A clareza das classes de comportamentos-objetivo, que serão alvo de ensino do programa, e a organização dessas classes orientam acerca das condições que necessitam ser criadas para que o aprendiz possa desenvolver as aprendizagens de forma

efetiva. A organização das classes em um diagrama de abrangência constitui um “caminho” que o aprendiz necessita percorrer para a aprendizagem das classes mais gerais.

Nas classes de comportamentos caracterizadas há algumas lacunas nesse “caminho”, visto que não foram localizadas na literatura classes de comportamentos que constituem os pré-requisitos de todas as classes que o líder necessita apresentar para “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”. Possivelmente essas lacunas são decorrentes do tipo de fonte utilizado, que tem como objetivo a capacitação de líderes e, portanto, busca fornecer subsídios “técnicos” para que o líder possa se comunicar com os liderados, com enfoque em atividades que necessitam ser apresentadas, visto que 50% das classes de comportamentos caracterizadas (apresentadas na Figura 3.2) referem-se a “maneira de fazer algo”. Certo (2009), na apresentação da fonte de informação selecionada, destaca que o material é composto por sólidos fundamentos teóricos, coletados de pesquisas e profissionais com expertise no tema e de ferramentas práticas que norteiam o profissional na execução de suas atividades. A apresentação do autor é consonante com as classes de comportamentos caracterizadas, visto que as classes com maior quantidade de ocorrências referem-se a atividades que o líder precisa apresentar e acerca do conhecimento a respeito de instrumentos e recursos que precisa manejar ao “comunicar-se com liderados”.

As categorias mais específicas que teriam a função de pré-requisitos, seriam em quantidade muito maior de classes de comportamentos que o líder necessitaria aprender para apresentar as classes mais complexas. De acordo com o método utilizado, as classes de comportamentos gerais são constituídas por classes de menor abrangência, que, por sua vez, são constituídas por outras classes menos abrangentes (S. P. Botomé, 1977a). Portanto, há uma tendência de que as classes de comportamentos alocadas nas categorias organizadoras menos abrangentes sejam em quantidade superior a quantidade de classes alocadas nas categorias mais abrangentes.

Na classe “Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada” (Figura 3.4), há uma classe mais específica, denominada “Identificar situações nas quais há necessidade de envio da mensagem escrita às pessoas que fazem parte da organização”. A aprendizagem dessa classe específica muito provavelmente não será suficiente para que o aprendiz esteja apto a apresentar a classe mais geral. De acordo com Kienen (2008) e Viecili (2008), para que o aprendiz aprenda uma classe de comportamentos é necessário ensinar todos os comportamentos de menor abrangência que ele ainda não apresenta em seu repertório. Nesse caso, outras classes de comportamentos constituintes da classe “Caracterizar o objetivo com que uma mensagem necessita ser elaborada” precisam ser descobertas ou propostas para viabilizar o ensino dessa classe, como sugere S. P. Botomé (1977a; 1997).

Após a descoberta das classes de comportamentos e início do planejamento das condições de ensino é necessário caracterizar o repertório dos líderes que participarão do programa (Henklain & Carmo, 2013; Kubo & Botomé, 2001). Classes que correspondem a uma avaliação de repertório do interlocutor foram localizadas na fonte de informação e representadas na Figura 3.4, constituindo a classe “Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem”. No processo de ensino, a caracterização do repertório de entrada do aprendiz possibilita ao programador decidir quais classes de comportamentos serão alvo do início do programa. A depender da avaliação realizada, o programador poderá iniciar o programa por classes de maior abrangência do que inicialmente planejado ou ainda pode decidir começar por níveis mais simples, caso avalie que o aprendiz não apresenta no repertório as classes de comportamentos necessárias para ser submetido ao programa de ensino (S. P. Botomé, 1997a; Cortegoso, 2011; Kienen et al., 2021; Kubo & Botomé, 2001).

A organização das classes de comportamentos, a partir das categorias organizadoras, constituindo um sistema comportamental, orienta acerca da construção do programa de

condições de desenvolvimento desses comportamentos para os líderes. No diagrama de organização, as classes estão dispostas em graus de abrangência, ou seja, em graus de complexidade diferentes possibilitando o planejamento de ensino dos comportamentos mais simples até os mais complexos. Nesse formato o ensino segue o princípio dos pequenos passos, iniciando pelas classes de comportamentos mais simples (que exijam menos do aprendiz), facilitando a aprendizagem dos comportamentos objetivos de ensino, e aumentando a complexidade conforme as condições de aprendizagem (S. P. Botomé, 1997; De Luca, 2013; Kienen, 2008; Viecili, 2008). O ensino nesse formato diminui a probabilidade de erro dos aprendizes, visto que a aprendizagem ocorre de forma gradual (Matos, 2001). Como o erro geralmente é algo aversivo para o aprendiz, a diminuição da probabilidade de ocorrência deles faz com que a probabilidade de engajamento das atividades de ensino aumente (Cortegoso, 2011; Kienen et al., 2021; Nale, 1998).

Outros aspectos que podem ser evidenciados no diagrama é a relação de pré-requisito e a relação de encadeamento entre as classes de comportamentos. A relação de pré-requisito possibilita o planejamento de ensino dos comportamentos menos complexos que são condição para que outros comportamentos possam ser aprendidos (Botomé, 1997; Kienen, 2008; Viecili, 2008). Essa relação pode ser observada na Figura 3.6, em que o líder necessita apresentar o comportamento “Intervir para que algumas das mensagens da ‘rádio peão’ estejam de acordo com os objetivos da organização”. Para viabilizar a apresentação dos comportamentos dessa classe, é necessário a aprendizagem pelo líder das classes de menor abrangência, que constituem pré-requisitos, tais como: “Caracterizar comunicação informal no âmbito organizacional”, “Identificar características das situações que constituem a comunicação informal no âmbito organizacional”, “Caracterizar as diferentes formas da comunicação informal e suas respectivas funções”, “Caracterizar o recurso de comunicação informal conhecido como “rádio peão” no âmbito organizacional” e “Identificar a existência da ‘rádio

peão’ no âmbito organizacional”. Sem a aprendizagem dessas classes mais específicas, dificilmente o líder será capaz de intervir em relação às mensagens disseminadas pela “rádio peão”.

A relação de encadeamento entre classes de comportamentos que constituem uma cadeia comportamental necessita ser considerada no planejamento de ensino, visto que uma parte da classe (situação subsequente) é condição para a ocorrência da classe seguinte (Botomé, 2019). A relação de encadeamento pode ser observada na Figura 3.8, visto que a classe “Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada” constitui uma cadeia comportamental. Nessa situação específica, o líder necessita apresentar as classes de comportamentos em sequência, visto que uma é condição para a ocorrência da outra. Por exemplo, o líder não conseguiria “Ensaiai como forma de preparação para a apresentação” sem anteriormente apresentar o comportamento “Elaborar a apresentação do assunto para um grupo de pessoas”.

O diagrama de organização com as classes de comportamentos caracterizadas orienta o planejamento do ensino desses comportamentos, bem como as decisões que devem ser tomadas para garantir a aprendizagem dos líderes. Kubo e Botomé (2001) apresentam etapas básicas por meio de perguntas que são orientadoras ao planejar e realizar ensino: “Com que situações o aprendiz necessitará lidar após ‘formado?’”, “O que deverá resultar de suas ações?”, “O que deverá estar apto a fazer para lidar com... E produzir?”, “O que precisará aprender para fazer?”, “Que recursos e que repertório já existem?”, “Em que sequências e partes é apropriado dividir e organizar o conjunto?”, “Que instrumentos, recursos, ambientes e procedimentos são necessários para...?”. Para que os líderes aprendam as classes de comportamentos necessárias para “comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança” é necessário planejar as condições adequadas de ensino desses comportamentos. O planejamento a partir das perguntas norteadoras contribui para que o programador de ensino fique sob controle dos

resultados que precisa ser produzido no aprendiz como resultado do processo de ensino para ser capaz de lidar com as necessidades da organização (Kubo & Botomé, 2001).

Em relação à classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional”, há classes mais específicas que necessitam ser descobertas ou propostas para, por exemplo, viabilizar a capacitação de líderes para o trabalho organizacional, especialmente quando a base dessa capacitação exige desenvolvimento de comportamentos definidos pelas suas funções e não é meramente orientada para aprendizagem de regras (Catania, 1999; Matos, 2001). Porém, apesar das lacunas identificadas, a sistematização do conhecimento já existente acerca da competência de “comunicar-se com liderados” constitui um avanço aos profissionais que têm como objetivo intervir por meio de ensino para capacitar líderes. A organização das classes de comportamentos constituintes da classe geral “Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional” em um diagrama, constitui uma proposta de sistema comportamental para o ensino dessa competência aos líderes que precisa ser testado. A partir do teste é possível verificar se as classes de comportamentos estão dispostas nas categorias mais apropriadas, que possibilitam o ensino efetivo dessas classes. Devido a caracterização de muitas classes de comportamentos sem indicação de pré-requisitos, é possível que algumas classes necessitem ser remanejadas para outras categorias no momento que os pré-requisitos forem localizados, como é o caso da classe “Desenvolver repertório suficiente para interação verbal com pessoas de diferentes culturas”. A partir do planejamento e aplicação do programa de ensino aos líderes, é possível verificar se as relações propostas no sistema comportamental (abrangência, pré-requisito e encadeamento) estão coerentes e possibilitam o ensino dessas classes de comportamentos. Destaca-se que os processos de aprendizagem e os procedimentos utilizados para viabilizar o programa de ensino necessitam de avaliação e aperfeiçoamento constantes (Kienen et al., 2021; Kubo & Botomé, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A caracterização das classes de comportamentos que constituem a competência de líderes em organizações “comunicar-se com liderados” possibilitou o aumento da clareza acerca do que constitui o fenômeno. Na literatura consultada, não havia uma descrição precisa dos comportamentos que necessitavam ser apresentados pelo líder para que se comunicasse de forma efetiva na execução da sua função. Em geral, o processo de comunicar era definido a partir de características topográficas ou características subjetivas, não sendo suficientes para orientar o que um líder precisa fazer ao se comunicar com os liderados. A Análise do Comportamento contribuí para o aumento da clareza dos aspectos que necessitam controlar o líder na apresentação ou recebimento de uma mensagem, visto que os comportamentos são nomeados pela sua função.

Definir o processo de comunicar como uma competência solucionadora de problemas constitui um avanço na caracterização do fenômeno, visto que comunicar não se restringe somente à apresentação da mensagem. Comunicar-se com liderados é uma competência composta por uma sequência de classes de comportamentos que variam desde a caracterização do objetivo da mensagem até o aperfeiçoamento do processo de comunicar. Partindo do pressuposto de que só há comunicação quando a compreensão da mensagem ocorre (Santos, 2016), é necessário que o líder apresente toda a sequência de classes de comportamentos e fique sob controle dos aspectos que maximizam a probabilidade de o receptor compreender a mensagem apresentada.

A organização das classes de comportamentos no sistema comportamental a partir das categorias organizadoras aumenta a clareza das relações de abrangência, pré-requisitos e encadeamento entre as classes. A clareza acerca dessas relações constitui um avanço para os processos de ensino e aprendizagem dessas classes de comportamentos aos líderes. Em relação ao planejamento de condições de ensino, há outras classes constituintes da classe geral

“Comunicar-se com liderados como atribuição da função de liderança em ambiente organizacional” que ainda precisam ser descobertas ou propostas para compor o sistema comportamental.

Futuras pesquisas podem ser desenvolvidas a fim de complementar as classes de comportamentos que constituem pré-requisitos para o ensino da classe geral e que não foram localizadas na fonte de informação examinada. Pesquisas com foco em desenvolver programas de ensino dessas classes também podem ser desenvolvidas, visto que a competência de “comunicar-se” é uma competência básica para a atuação no contexto organizacional. Portanto, a caracterização das classes de comportamentos que constituem a competência de líderes “comunicar-se com seus liderados” constitui avanços para a atuação do líder no contexto organizacional, para o ensino de líderes e para futuras pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

- Adams, S. (2007). *Dilbert by Scott Adams*. www.dilbert.com
- Alvarenga, F. Z., Prá, R., Moraes, J. P., & Testa, M. G. (2018). Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais. *Saber Humano*, 8(12), 126–142.
- Alves, A. I. M., Gomes, F. C. da S., & Bernardo Júnior, R. (2016). Comunicação mediada por computadores e a liderança transformacional: a influência do uso de emoticons. *Revista Mosaico*, 7(1), 13. <https://doi.org/10.21727/rm.v7i1.1017>
- Bearman, M., Anthony, A., & Nestel, D. (2011). A pilot training program in surgical communication, leadership and teamwork. *ANZ Journal of Surgery*, 81(4), 213–215. <https://doi.org/10.1111/j.1445-2197.2011.05673.x>
- Bolsoni-Silva, A. T. (2002). Habilidades sociais: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. *Interação Em Psicologia*, 6(2), 233–242. <https://doi.org/10.5380/psi.v6i2.3311>
- Bori, C. M. (1974). Developments in Brazil. In F. S. Keller & J. G. Sherman (Eds.), *The Keller Plan handbook*. (pp. 65–72). Menlo Park, CA: W.A. Benjamin.
- Botomé, S. P. (1977). *Análise de objetivos terminais: uma proposta de procedimento*.
- Botomé, S. P. (1981). *Objetivos comportamentais no ensino: a contribuição da Análise Experimental do Comportamento*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Botomé, S. P. (1997). *Um procedimento para encontrar os comportamentos que constituem as aprendizagens envolvidas em um objetivo de ensino* [Manuscrito não publicado].
- Botomé, S. P. (2001). Sobre a noção de comportamento. In H. P. de M. Feltres & U. Zilles (Eds.), *Filosofia: diálogo de horizontes* (pp. 687–708). EDUCS, Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Botomé, S. P. (2006). Comportamentos profissionais do psicólogo em um sistema de contingências para a sua aprendizagem. *Revista Brasileira de Análise Do Comportamento*, 2(2), 171–191. <https://doi.org/10.18542/rebac.v2i2.811>
- Botomé, S. P. (2013). O conceito de comportamento operante como problema. *Revista Brasileira de Análise Do Comportamento*, 9(1), 19–46. <https://doi.org/10.18542/rebac.v9i1.2130>

- Botomé, S. P. (2019). *Algumas considerações em relação à descoberta e à construção de conceitos básicos relacionados ao desenvolvimento da Análise Experimental do Comportamento e do uso desse conhecimento para o trabalho de intervenção profissional de psicólogos* (p. 16). Texto elaborado para um grupo de estudos constituído com a finalidade de atualizar-se e desenvolver recursos para aperfeiçoamento de behavioristas no âmbito de Santa Catarina. Texto não publicado.
- Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2002). Responsabilidade social dos programas de Pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. *Interação Em Psicologia*, 6(1), 81–110. <https://doi.org/10.5380/psi.v6i1.3196>
- Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2005). Como proceder para caracterizar os componentes de um comportamento de interesse. In *Texto escrito para fins didáticos e para exemplificar o processo básico de uma análise de comportamento para auxiliar estudantes de Psicologia a fazer esse tipo de análise*. Não Publicado.
- Botomé, S. P., Kubo, O. M., Mattana, P. E., Kienen, N., & Shimbo, I. (2003). Processos comportamentais básicos como objetivos gerais, ou classes gerais de comportamentos, ou competências para a formação do psicólogo. *Painel Apresentado No XII Encontro Anual Da Associação Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental, Londrina, Paraná*.
- Botomé, S. P., & Rizzon, L. A. (1997). Medida de desempenho ou avaliação da aprendizagem em um processo de ensino: práticas usuais e possibilidade de renovação. *Chronos*, 30(1), 7–34.
- Botomé, S. P., & Souza, D. G. de. (1982). *Linguagem: uma classe de comportamentos com múltiplas funções* (p. 52). Texto elaborado para uso interno da disciplina Psicologia Geral para o Curso de Enfermagem da Universidade Federal de São Carlos. Texto não publicado.
- Botomé, S. S. (2009). *Classes de comportamentos que compõem a sub-etapa “segmentar fluxo de eventos para compor figuras de quadrinhos” do processo comportamental “produzir história em quadrinhos.”* Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.
- Botomé, S. S., & Kienen, N. (2008). *Análise e Modificação do Comportamento*. Unisul Virtual.
- Brown, A. (2020). Communication and leadership in healthcare quality governance: Findings from comparative case studies of eight public hospitals in Australia. *Journal of Health Organization and Management*, 34(2), 144–161. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2019-0194>

- Byham, Tacy. M., & Wellins, Richard. S. (2016). *Seu primeiro cargo de liderança: como líderes catalisadores conseguem extrair o que há de melhor nas pessoas*. São Paulo: Cultrix.
- Caballo, V. E. (2003). *Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais* (1ª Ed.). Santos Editora.
- Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição* (4ª ed.). Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Cerantola, W. A. (2016). Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica* (1ed., pp. 213–224). Summus Editorial.
- Certo, S. C. (2009). Comunicação. In *Supervisão: Conceitos e capacitação* (6ª edição, pp. 248–280). São Paulo: McGraw-Hill.
- Cheng, W., & Hahm, S. W. (2019). The relationship between job uncertainty and job satisfaction: The moderating effect of charismatic leadership, organizational communication, and self-efficacy. *International Journal of Financial Research*, 10(5), 338–346. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n5p338>
- Contreiras, M. (2022). “Tá vendo o que eu tô falando?” Reflexões sobre a escuta ativa e as performances da voz no contexto educacional durante a pandemia da Covid-19. *CAOS – Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, 1(28), 163–181. <https://doi.org/10.46906/caos.n28.60919.p163-181>
- Correia Neto, J. da S., & Albuquerque, J. de L. (2021). As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, 20, 106–114.
- Cortegoso, A. L. (2011). Definindo sequência para ensinar objetivos em um programa. In A. L. Cortegoso & D. S. Coser (Eds.), *Elaboração de programas de ensino: material autoinstrutivo*. São Carlos: EdUFSCar.
- Costa, D. (2014). *Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento* (1ed.). Editora Dublinense Ltda.
- Crews, E. R., Brouwers, M., & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421–428. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996>
- Cury, V. B. (2016). Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica* (1ed., pp. 193–212). Summus Editorial.

- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2007). *Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula for Producing Exceptional Performers and Outstanding Results* (1ª edição). McGraw-Hill Education.
- De Luca, G. G. (2008). *Características de componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “avaliar a confiabilidade de informações”* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- De Luca, G. G. (2013). *Avaliação da eficácia de um programa de contingências para desenvolver comportamentos constituintes da classe geral “avaliar a confiabilidade de informações”* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- De Paula, J. P. (2019). *Elaboração e avaliação de um programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho.”* Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Análise do Comportamento, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR.
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (1999). *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. Editora Vozes.
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2010). Habilidades sociais e análise do comportamento: *Perspectivas Em Análise Do Comportamento*, 1(2), 104–115. <https://doi.org/10.18761/perspectivas.v1i2.33>
- Dextro, R. B., & Gonçalves Filho, M. (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering - BJPE*, 7(3), 85–105. <https://doi.org/10.47456/bjpe.v7i3.36127>
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348–380. <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>
- Freitas, S. G. (2014). Liderança e poder: Um enfoque comunicacional. In M. Marchiori (Ed.), *Liderança e comunicação interna* (1ed., pp. 93–106). Difusão Editora e Editora Senac.
- Galvão, C. M., Sawada, N. O., Castro, A. P. de, & Corniani, F. (2000). Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8(5), 34–43. <https://doi.org/10.1590/s0104-11692000000500006>

- Garbi, G. (2003). *Feedback: como este termo é utilizado por analistas do comportamento que estudam organizações? uma revisão do Journal of Organizational Behavior Management (1988-1997)*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Grando, G. B. (2014). Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In M. Marchiori (Ed.), *Liderança e comunicação interna* (Vol. 6, pp. 127–140). Rio de Janeiro: Editora Senac.
- Grant, A. D., & Taylor, A. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons*, 57(1), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.09.003>
- Gusso, H. L., & De Luca, G. G. (2017). Organizações como Sistemas Comportamentais: Considerações para a Delimitação do Campo de Atuação. *Comportamento Em Foco: Análise Do Comportamento Nas Organizações*, 5, 87.
- Henklain, M. H. O., & Carmo, J. dos S. (2013). Contribuições da análise do comportamento à educação: um convite ao diálogo. *Cadernos de Pesquisa*, 43(149), 704–723. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742013000200016>
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications*, 19(2), 147–165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Keller, F. (1999). Adeus, mestre! *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 24(3).
- Keller, F. S., & Schoenfeld, W. N. (1974). *Princípios de psicologia* (5º ed.). São Paulo: EPU.
- Kienen, N. (2008). *Classes de comportamentos profissionais do psicólogo para intervir, por meio de ensino, sobre fenômenos e processos psicológicos, derivadas a partir das diretrizes curriculares, da formação desse profissional e de um procedimento de decomposição de comportamentos complexos* (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina).
- Kienen, N., Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2013). Ensino programado e programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos: alguns aspectos no desenvolvimento de um campo de atuação do psicólogo. *Acta Comportamentalia*, 21(4), 481–494.
- Kienen, N., Panosso, M. G., Nery, A. G. S., Waku, I., & Carmo, J. dos S. (2021). Contextualização sobre a Programação de Condições para Desenvolvimento de

- Comportamentos (PCDC): Uma experiência brasileira. *Perspectivas Em Análise Do Comportamento*, 12(02), 360–390. <https://doi.org/10.18761/PAC.2021.jul110>
- Krzyzanovski, A. S. (2019). *Classes de comportamentos básicos constituintes da intervenção do analista do comportamento sobre processos comportamentais em organizações* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná).
- Kubo, O. M. (1993). Identificação de variáveis. *Material Não Publicado*.
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2001). Ensino-aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais. *Interação Em Psicologia*, 5(1). <https://doi.org/10.5380/psi.v5i1.3321>
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2003). A transformação do conhecimento em comportamentos profissionais na formação do psicólogo: As possibilidades nas Diretrizes Curriculares. In M. Z. S. Brandão, F. C. S. Conte, F. S. Brandão, Y. K. Ingberman, C. B. de Moura, V. M. da Silva, & S. M. Olliane (Eds.), *Sobre comportamento e cognição*: (Vol. 11, pp. 483–496). Santo André, SP: ESETec.
- Lamonato, C., & Kubo, O. M. (2015). O processo de avaliação de desempenho de pessoas em organizações sob a perspectiva da análise do comportamento. . In V. B. Haydu & S. R. Souza (Eds.), *Análise do Comportamento aplicada a diferentes contextos* (pp. 343–373). Londrina: Eduel.
- Lee, Y., & Chon, M. G. (2020). Transformational leadership and employee communication behaviors: the role of communal and exchange relationship norms. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 61–82. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0060>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Limon, M. S., & La France, B. H. (2005). Communication traits and leadership emergence: Examining the impact of argumentativeness, communication apprehension, and verbal aggressiveness in work groups. *Southern Communication Journal*, 70(2), 123–133. <https://doi.org/10.1080/10417940509373318>
- Lopes, G. C. (2008). *Características de interação verbal entre instrutor e participantes em contexto de ensino em uma empresa*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.
- Luiz, F. B., & Botomé, S. P. (2017). Avaliação de objetivos de ensino de História a partir da contribuição da Análise do Comportamento. *Acta Comportamentalia*, 25(3).

- Luna, S. v., & Marinotti, M. (2010). Ensino da resolução de problemas: questões conceituais e metodológicas. In B. Z. Tourinho & S. v. Luna (Eds.), *Análise do Comportamento: investigações históricas, conceituais e aplicadas*. São Paulo: Roca.
- Magalhães, C. N. (2021). *Classes de comportamentos constituintes da classe geral “supervisionar comportamentos apresentados por funcionários em organizações” propostas e sistematizadas em graus de abrangência*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Maruyama, A., & Amorim, M. C. S. (2012). A prática do desenvolvimento da liderança em instituição financeira. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(3), 20–32.
- Matos, M. A. (2001). Análise de contingências no aprender e no ensinar. In E. S. Alencar (Ed.), *Novas contribuições da Psicologia aos processos de ensino e aprendizagem* (4ª, pp. 141–165). São Paulo: Cortez.
- Mechner, F. (1974). *Análise comportamental de tarefas*. EDUTEC - Tecnologia da educação S/C Ltda.
- Medrano, J. A. V. (2007). *Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão*. Universidade de São Paulo (USP).
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*, 30(1–2), 35–56. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455147>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Millenson, J. R. (1975). *Princípios de Análise do Comportamento*. Brasília: Coordenada.
- Mousinho, R., Schmid, E., Pereira, J., Lyra, L., Mendes, L., & Nóbrega, V. (2008). Aquisição e desenvolvimento da linguagem: dificuldades que podem surgir neste percurso. *Revista Psicopedagogia*, 25(78), 297–306.

- Nassar, P. (2009). Conceitos e processos de comunicação organizacional. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ed., pp. 61–75). Difusão Editora.
- Neri, N. J. M. (2017). *Caracterização da classe geral de comportamentos “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”: uma contribuição analítico-comportamental*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Análise do Comportamento, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR.
- Pavlov, I. (1979). *Pavlov: Psicologia* (I. Pessotti, Ed.). São Paulo: Atica.
- Polito, R., & Theodoro, M. (2016). Comunicação oral nas organizações nos processos de gestão e relacionamento. In *Comunicação organizacional estratégica*. (pp. 273–292). São Paulo: Summus.
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. P., & Allegrini, E. (2012). Change-related expectations and commitment to change of nurses: The role of leadership and communication. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 582–591. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01322.x>
- Rebelatto, J. R., & Botomé, S. P. (2021). *Fisioterapia no Brasil: Fundamentos para a construção da atuação e de perspectivas no campo profissional* (3ª ed.). Editora Manole.
- Reis, T. A., Reis, T., Sevilha, I. C., Pizzinato, N. K., & Cremonezi, G. G. (2018). Endomarketing, Liderança E Comunicação: Reflexos Na Organização / Endomarketing, Leadership and Communication: Reflections in the Organization. *CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP*, 6(1), 1–17.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14ed.). Pearson Education do Brasil.
- Sabino, A. J. F. V. B. (2008). *A liderança no âmbito da descrição e análise de funções dos oficiais subalternos*. Academia Militar, Lisboa.
- Santos, C. C. G. Q. dos S. (2013). *A importância de uma escuta ativa*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, Portugal.
- Santos, G. C. V. dos. (2006). *Características das competências e dos comportamentos profissionais propostos nas diretrizes curriculares como delimitação do campo de atuação do psicólogo*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

- Santos, G. C. V. dos, Kienen, N., Viecili, J., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2009). “Habilidades” e “Competências” a desenvolver na capacitação de psicólogos: uma contribuição da análise do comportamento para o exame das diretrizes curriculares. *Interação Em Psicologia*, 13(1), 131–145. <https://doi.org/10.5380/psi.v13i1.12279>
- Santos, R. O. (2018). A importância da comunicação no processo de liderança. *Revista de Administração Em Saúde*, 18(72). <https://doi.org/10.23973/ras.72.128>
- Sias, P. M., & Kopaneva, I. (2014). Relações de liderança e cultura organizacional. In M. Marchiori (Ed.), *Liderança e comunicação interna* (1ed., pp. 35–48). Difusão Editora e Editora Senac.
- Silva, N. L. F. da. (2017). *Classes de comportamentos constituintes da classe geral “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional.”* Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Análise do Comportamento, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR.
- Skinner, B. F. (1953). *Ciência e comportamento humano* (J. C. Todorov & Azzi. Rodolfo, Eds.). Martins Fontes Editora.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal Behavior*. Copley Publishing Group.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sousa, M. W. de. (2009). Teoria da comunicação e gestão simbólica de processos organizacionais. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ed., pp. 48–60). Difusão Editora.
- Souza, R. A. R. (2008). *A comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa*. Universidade de Taubaté.
- Takahashi, R. T., & Pereira, L. L. (1991). Liderança e comunicação. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 25(2), 123–135.
- Testa, J.-P., Lafargue, J., & Tilhet-Coartet, V. (2018). *Liderança (Caixa de Ferramentas)* (Vol. 1). Saraiva .
- Tondello, J., A’arrigo, F. P., Robini, E., & Fachinelli, A. C. (2017). Relação entre Cultura, Comunicação e Liderança: Percepção de líderes e liderados. *Rev. Connexio*, 6(1), 73–90.
- Torquato, G. (2015). *Comunicação nas organizações: Empresas privadas, instituições e setor público* (1ed.). Summus Editorial.

- Valverde, R., Andrade, S., & Kubo, O. M. (2014). *Classes de comportamentos componentes da classe geral “solucionar problemas” na literatura da Análise do Comportamento.*
- Viecili, J. (2008). *Classes de comportamentos profissionais que compõem a formação do psicólogo para intervir por meio de pesquisa sobre fenômenos psicológicos, derivadas a partir das diretrizes curriculares nacionais para cursos de graduação em psicologia e da formação dess.* Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

APÊNDICES

PROTOCOLOS DE REGISTRO DE NOMEAÇÃO DE CLASSES DE COMPORTAMENTOS

Trecho extraído da literatura		
10G A capacidade de falar com liderados com confiança é muito importante na carreira de supervisão ou de gestão.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Atribuição de falar com liderados pelo cargo de liderança que ocupa	Falar com confiança com liderados	<i>Aumento da probabilidade de as pessoas atribuírem credibilidade à informação recebida</i> <i>Aumento da probabilidade de o líder sentir-se satisfeito com a qualidade da mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar-se com liderados como atribuição do cargo de liderança em ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
1C1 Muitas situações demandam registro do que as pessoas dizem umas às outras. Portanto, grande parte da comunicação verbal dentro das organizações é feita por escrito.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem enviada</i> <i>Situações que demandam registro das informações</i>	<i>Identificar necessidade de envio de mensagem escrita</i>	<i>Aumento da probabilidade de avaliação do uso de mensagens escritas na comunicação interna das organizações</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de mensagem escrita em situações semelhantes posteriormente</i> <i>Aumento da efetividade da comunicação entre pessoas que pertencem a mesma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar situações nas quais há necessidade de envio de mensagem escrita às pessoas que fazem parte da organização		

Trecho extraído da literatura		
2TA Procure se informar sobre o público-alvo, se possível, como indivíduo ou como grupo. Verifique o que eles já sabem e o que precisam saber do líder. O que eles sentem e como motivá-los.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação da mensagem para um grupo como atribuição do cargo de liderança</i> <i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i>	<i>Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão do público-alvo acerca da mensagem</i> <i>Aumento da clareza pelo líder acerca das características relevantes do público-alvo em função do assunto da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
<i>Caracterizar o público-alvo em função das variáveis relevantes para o objetivo da mensagem</i>		

Trecho extraído da literatura		
2OP1 Procure se informar sobre o público-alvo, se possível, como indivíduo ou como grupo. Verifique o que eles já sabem e o que precisam saber do líder. O que eles sentem e como motivá-los.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Grau de conhecimento do público-alvo acerca do assunto que será tratado</i>	<i>Identificar o que o público-alvo já sabe a respeito do que será tratado</i>	<i>Aumento da clareza do conhecimento do público-alvo acerca do assunto que será tratado</i>
Nome da classe de comportamentos		
<i>Identificar o que o público-alvo já sabe a respeito do que será tratado</i>		

Trecho extraído da literatura		
2AC1 Explique os gráficos que estão sendo usados e procure saber se os funcionários estão entendendo o significado de cada um. Muitas organizações, inclusive fábricas, esperam que seus funcionários usem gráficos para poder monitorar seu próprio desempenho. Procure recursos de treinamento para os funcionários que podem se beneficiar da ajuda extra nessa habilidade.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza dos funcionários acerca das metas que devem atingir</i> <i>Gráficos que representam o desempenho dos funcionários em relação as metas estabelecidas</i> Graus variados de entendimento pelos funcionários acerca do que está sendo representado nos gráficos	Avaliar o grau de conhecimento de cada funcionário acerca dos gráficos e do que está sendo representado	<i>Grau de conhecimento acerca dos gráficos por cada funcionário avaliado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar grau de conhecimento de cada funcionário acerca das informações representadas no formato de gráficos		

Trecho extraído da literatura		
4AC2 O problema do analfabetismo é uma questão delicada. O líder deve ter tato e procurar, com cuidado, sinais de dificuldades de leitura. O funcionário com dificuldade para ler normalmente se sente constrangido com o problema e procura escondê-lo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com os funcionários</i> Necessidade de o líder procurar com cuidado sinais de dificuldades de leitura “O funcionário com dificuldade para ler normalmente se sente constrangido com o problema e procura escondê-lo”	<i>Transmitir a mensagem em formato oral para o funcionário com dificuldades de leitura</i> <i>Avaliar grau de dificuldade de leitura dos funcionários</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo funcionário</i> <i>Diminuição da probabilidade de constrangimento por parte do funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar grau de dificuldade de leitura de funcionários garantindo grau máximo de conforto desses funcionários no processo de avaliação		

Trecho extraído da literatura		
2OP2 Procure se informar sobre o público-alvo, se possível, como indivíduo ou como grupo. Verifique o que eles já sabem e o que precisam saber do líder. O que eles sentem e como motivá-los.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Grau de conhecimento do público-alvo acerca do assunto que será tratado</i>	Identificar o que o público-alvo precisa saber a respeito do assunto que será tratado	<i>Aumento da clareza do conhecimento que o público-alvo precisa saber acerca do assunto que será tratado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar o que o público-alvo precisa saber a respeito do assunto que será tratado		

Trecho extraído da literatura		
2OP3 Procure se informar sobre o público-alvo, se possível, como indivíduo ou como grupo. Verifique o que eles já sabem e o que precisam saber do líder. O que eles sentem e como motivá-los.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Graus de motivação do público-alvo acerca do assunto que será tratado</i>	Identificar aspectos motivadores do público-alvo em relação ao assunto que será tratado	<i>Aumento da clareza dos aspectos motivadores do público-alvo acerca do assunto que será tratado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar aspectos motivadores do público-alvo em relação ao assunto que será tratado		

Trecho extraído da literatura		
2OP4 Procure se informar sobre o público-alvo, se possível, como indivíduo ou como grupo. Verifique o que eles já sabem e o que precisam saber do líder. O que eles sentem e como motivá-los.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Tipos de sentimentos que o público-alvo apresenta acerca do assunto que será tratado</i>	Identificar o que o público-alvo sente a respeito do assunto que será tratado	<i>Aumento da clareza dos sentimentos do público-alvo acerca do assunto que será tratado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar o que o público-alvo sente a respeito do assunto que será tratado		

Trecho extraído da literatura		
4OP5 Procure se informar sobre o público-alvo, se possível, como indivíduo ou como grupo. Verifique o que eles já sabem e o que precisam saber do líder. O que eles sentem e como motivá-los.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo da mensagem</i>	Identificar outras informações relevantes a respeito do público-alvo, seja como indivíduo ou como grupo, em função do objetivo da mensagem	<i>Aumento da clareza de outras informações relevantes acerca do público-alvo em função do objetivo da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar outras informações relevantes a respeito do público-alvo, seja como indivíduo ou como grupo, em função do objetivo da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
3AC1 Com tantas maneiras de enviar uma mensagem, qual seria a melhor para fazer isso? Embora a comunicação pessoal seja a que transmita a maior quantidade de informações (palavras <i>mais</i> tom de voz <i>mais</i> linguagem corporal <i>mais</i> retorno imediato), o método mais eficaz e efetivo de envio de mensagem depende da situação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> Diferentes formas para envio de mensagem “Embora a comunicação pessoal seja a que transmita a maior quantidade de informações (palavras <i>mais</i> tom de voz <i>mais</i> linguagem corporal <i>mais</i> retorno imediato), o método mais eficaz e efetivo de envio de mensagem depende da situação”	<i>Avaliar de acordo com a situação o método mais eficaz e efetivo de envio da mensagem</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características das situações que fundamentam a escolha do método mais eficaz e efetivo para envio da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha do método mais adequado e efetivo de comunicação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar de acordo com a situação o método mais eficaz e efetivo de envio da mensagem no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3A1 Ao decidir telefonar para a pessoa, encontrar-se com ela ou enviar uma mensagem por e-mail ou por fax, o líder deve avaliar as restrições de tempo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Diferentes recursos para envio de mensagens Diferentes quantidades de tempo demandadas pelos diversos recursos de envio de mensagens	Avaliar a disponibilidade de tempo na decisão de qual recurso utilizar para envio de mensagem	<i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do recurso de comunicação</i> <i>Aumento da probabilidade da efetividade da comunicação entre pessoas que pertencem a uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a disponibilidade de tempo na escolha do recurso de comunicação mais adequado à situação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura

3A2

A tecnologia moderna reduz o tempo necessário para enviar mensagens. **As transmissões por fax, e-mail e correio de voz permitem ao líder contatar pessoas que passam grande parte do dia distantes do telefone ou atendendo outras chamadas.** No entanto, essas tecnologias não garantem que as mensagens sejam *recebidas* rapidamente, porque é o receptor que decide quando apanhar a mensagem de fax ou verificar as mensagens no correio de voz ou e-mail.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Diferentes graus de urgência das mensagens Diferentes recursos para envio de mensagens Diferentes graus de disposição dos receptores para acessar a mensagem Diferentes graus de disponibilidade dos receptores para acessar a mensagem	<i>Avaliar qual recurso de comunicação é mais efetivo quando o acesso à mensagem pelo receptor depende das condições e da disposição desses</i>	<i>Aumento da probabilidade de escolha mais efetiva do recurso de comunicação quando o acesso direto ao receptor é menos provável</i> <i>Aumento da acessibilidade da informação objeto da mensagem posteriormente a apresentação desta</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar recursos de comunicação mais efetivos quando o grau de acessibilidade do receptor a mensagem enviada depende das condições e da disposição deste		

Trecho extraído da literatura		
3A2a1 A aplicação de medidas disciplinares exige um registro por escrito, além de reunião pessoal. O líder precisa combinar a mensagem escrita com uma comunicação oral.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de aplicação de uma medida disciplinar</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> “A aplicação de medidas disciplinares exige um registro por escrito, além de reunião pessoal”	Combinar a mensagem escrita com uma comunicação oral	<i>Aumento da acessibilidade da medida disciplinar posteriormente a apresentação desta</i> <i>Aumento da probabilidade de o funcionário ficar sob controle da medida disciplinar</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelo funcionário da medida disciplinar aplicada a ele</i>
Nome da classe de comportamentos		
Combinar a mensagem escrita com uma comunicação oral em situações de aplicação de medida disciplinar no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3A2a2 A maneira mais fácil de obter feedback é por meio da mensagem oral. O participante de uma reunião ou o interlocutor ao telefone pode responder imediatamente com comentários e perguntas. Se o retorno for fundamental, a comunicação cara a cara será mais eficaz que a conversa telefônica, porque o emissor da mensagem pode ver as expressões faciais e perceber as reações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação que demanda feedback imediato</i> “Se o retorno for fundamental, a comunicação cara a cara será mais eficaz que a conversa telefônica, porque o emissor da mensagem pode ver as expressões faciais e perceber as reações”	<i>Utilizar mensagem oral em situações que necessitam de feedback imediato verbal e não-verbal</i>	<i>Aumento da probabilidade de recebimento de feedback verbal e não-verbal após a apresentação da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de apresentação de mensagens orais quando da necessidade de recebimento de feedback</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar mensagem oral em situações que necessitam de feedback imediato verbal e não-verbal		

Trecho extraído da literatura		
3A3 Ao decidir telefonar para a pessoa, encontrar-se com ela ou enviar uma mensagem por e-mail ou por fax, o líder deve avaliar a delicadeza do assunto.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Diferentes recursos para envio de mensagens Diferentes graus de “delicadeza” do assunto objetivo da mensagem	Avaliar a “delicadeza” do assunto	<i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do método de comunicação</i> <i>Aumento da probabilidade da efetividade da comunicação entre pessoas que pertencem a uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a “delicadeza” do assunto na escolha do recurso de comunicação mais adequado à situação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3A4 Ao decidir telefonar para a pessoa, encontrar-se com ela ou enviar uma mensagem por e-mail ou por fax, o líder deve avaliar a necessidade de um registro da comunicação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Objetivo pelo qual a mensagem necessita ser enviada Diferentes recursos para envio de mensagens	Avaliar a necessidade de um registro da comunicação	<i>Aumento da probabilidade de conferência posterior da exatidão da informação objeto da mensagem</i> <i>Aumento da acessibilidade da informação objeto da mensagem posteriormente a apresentação desta</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do recurso de comunicação</i> <i>Aumento da probabilidade da efetividade da comunicação entre pessoas que pertencem a uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a necessidade de um registro da comunicação na escolha do recurso de comunicação adequado à situação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3A5 Ao decidir telefonar para a pessoa, encontrar-se com ela ou enviar uma mensagem por e-mail ou por fax, o líder deve avaliar as restrições de custo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Diferentes recursos para envio de mensagens Diferentes graus de custo de resposta demandado pelos distintos recursos do envio de mensagem	Avaliar o custo de resposta requerido nos diversos recursos de envio de mensagem	<i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do recurso de comunicação</i> <i>Aumento da probabilidade da efetividade da comunicação entre pessoas que pertencem a uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar custo de resposta na escolha dos recursos de comunicação mais adequados à situação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3A5a1 Da mesma forma que o tempo, os custos impõem certas restrições na escolha do meio de comunicação. Quando as pessoas que precisam discutir algum assunto estão fisicamente distantes, os custos de uma videoconferência são menores que os de reunir todos fisicamente.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> “Da mesma forma que o tempo, os custos impõem certas restrições na escolha do meio de comunicação” “Quando as pessoas que precisam discutir algum assunto estão fisicamente distantes, os custos de uma videoconferência são menores que os de reunir todos fisicamente”	<i>Identificar as variáveis que indicam os custos na escolha de um meio de comunicação</i>	<i>Aumento da clareza acerca dos custos dos meios de comunicação</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha do meio de comunicação mais adequado à situação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar as variáveis que indicam os custos de uma atividade na escolha de um meio de comunicação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3A6 Ao decidir telefonar para a pessoa, encontrar-se com ela ou enviar uma mensagem por e-mail ou por fax, o líder deve avaliar a complexidade do assunto.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Diferentes recursos para envio de mensagens Diferentes graus de complexidade do assunto objeto da mensagem	Avaliar a complexidade do assunto	<i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do recurso de comunicação</i> <i>Aumento da probabilidade da efetividade da comunicação entre pessoas que pertencem a uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a complexidade do assunto na escolha do recurso de comunicação mais adequado à situação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura

3A7

Esses tipos de mensagens são opções interessantes, mas dificultam **a escolha de um canal de comunicação. Além disso, a possibilidade de enviar e receber informações não apenas no trabalho, mas também em casa, no carro e no avião, pode contribuir para a sobrecarga de informações.** Alguns funcionários podem sentir que jamais podem se desprender totalmente do seu local de trabalho porque podem ser contatados por fax ou pelo celular, onde quer que estejam.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Mensagens de diferentes naturezas provenientes do contexto de trabalho Graus distintos de necessidade de comunicação entre pessoas que pertencem a mesma organização Diferentes “canais” de veiculação de mensagens disponíveis Graus distintos de urgência na comunicação entre pessoas que pertencem a mesma organização	<i>Avaliar a necessidade do uso da comunicação oral em função da urgência da mensagem</i>	<i>Aumento da probabilidade de escolha mais efetiva da forma de comunicação organizacional</i> <i>Aumento da clareza do momento mais apropriado para apresentar mensagem na forma oral</i> <i>Diminuição da probabilidade de as pessoas que pertencem a uma mesma organização se sentirem sobrecarregados com o volume de informação que recebem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a necessidade do uso da comunicação oral em função da urgência da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
3A8 Ao decidir telefonar para a pessoa, encontrar-se com ela ou enviar uma mensagem por e-mail ou por fax, o líder deve avaliar a necessidade de feedback.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Objetivo pelo qual a mensagem necessita ser enviada Diferentes recursos para envio de mensagens	Avaliar a necessidade de feedback	<i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do recurso de comunicação</i> <i>Aumento da acessibilidade da informação objeto da mensagem posteriormente a apresentação desta</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a necessidade de feedback na escolha do recurso de comunicação adequado à situação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3A9 Quando o líder precisa contatar alguém às pressas, uma carta ou um memorando pode ser demorado demais. Pode ser mais fácil encontrar o funcionário em sua sala, ou no chão de fábrica. Muitas vezes, a maneira mais rápida de localizar alguém dentro da empresa é pelo telefone.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> “Quando o líder precisa contatar alguém às pressas, uma carta ou um memorando pode ser demorado demais” “Pode ser mais fácil encontrar o funcionário em sua sala, ou no chão de fábrica” “Muitas vezes, a maneira mais rápida de localizar alguém dentro da empresa é pelo telefone”	<i>Avaliar a forma de comunicação mais efetiva no caso de urgências no ambiente organizacional</i>	<i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do recurso de comunicação</i> <i>Aumento da acessibilidade da informação objeto da mensagem posteriormente a apresentação desta</i> <i>Aumento da probabilidade de resolução de situações urgentes no ambiente organizacional</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a forma de comunicação mais efetiva quando as situações forem de urgência no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
3AC2 Ao decidir telefonar para a pessoa, encontrar-se com ela ou enviar uma mensagem por e-mail ou por fax, o líder deve avaliar os recursos do receptor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Diferentes recursos para envio de mensagens Diferentes graus de acesso a recursos de comunicação que os receptores têm	Avaliar os recursos de comunicação que o receptor tem acessíveis a ele	<i>Aumento da probabilidade de escolha adequada do recurso de comunicação</i> <i>Aumento da acessibilidade da informação objeto da mensagem posteriormente a apresentação desta</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar os recursos de comunicação que o receptor tem acessíveis a ele na escolha do método de comunicação adequado à situação no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4OP1 O líder pode combater esse tipo de suposição elaborando as mensagens com cuidado, de forma a atrair o receptor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação verbal entre líder e funcionário</i> Suposição equivocada feita pelo receptor	Elaborar mensagens com cuidado	Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor Diminuição da probabilidade de suposição equivocada do funcionário acerca de alguma informação apresentada pelo líder
Nome da classe de comportamentos		
Elaborar mensagens com cuidado de forma a aumentar a compreensão da mensagem pelo receptor		

Trecho extraído da literatura		
4AC1 É muito importante que se escolha as palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros. Um líder cuidadoso usa o nome do colega ou do cliente em vez de dizer “querido” ou “meu bem”, a menos que ele tenha certeza de que o interlocutor goste de ser abordado com esse tipo de expressão no ambiente de trabalho.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação entre líder e outras pessoas</i> <i>Graus variados de conhecimento acerca da forma que o interlocutor gosta de ser chamado</i> <i>Graus variados de conhecimento acerca do nome dos funcionários</i> <i>Graus variados de informação acerca dos cargos ou ocupações dos funcionários</i>	Escolher as palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros	<i>Diminuição da probabilidade de constrangimento das pessoas pelas palavras escolhidas pelo líder para se dirigir a elas</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo outro</i>
Nome da classe de comportamentos		
Escolher as palavras de maneira criteriosa para se dirigir aos outros para o aumento do grau de conforto do interlocutor na interação verbal		

Trecho extraído da literatura		
4A1 Quando o feedback indica que a mensagem não foi plena e corretamente recebida, o líder pode tentar modificá-la para que o receptor a entenda melhor. Talvez ele tenha de eliminar fontes de ruído, tais como falar em um local com menos fatores de distração ou escolher palavras mais claras.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Apresentação de feedback do receptor indicando que a mensagem foi incompletamente e incorretamente recebida <i>Características da mensagem apresentada</i>	Escolher palavras mais claras ao apresentar a mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Escolher palavras mais claras ao apresentar a mensagem em função do feedback recebido do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4B1 Por sua vez, mensagens com conteúdo sarcástico, humorístico ou emocional são mais propensas a serem mal interpretadas pelos destinatários.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Mensagens com conteúdo sarcástico, humorístico ou emocional são mais propensas a serem mal interpretadas pelos destinatários”	<i>Avaliar o conteúdo da mensagem apresentada</i>	Diminuição da probabilidade de a mensagem ser mal interpretada pelo interlocutor Aumento da probabilidade de a mensagem ser compreendida pelo interlocutor
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar o conteúdo da mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de ser mal interpretada pelo interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
4D1 Comunicações escritas, como o e-mail, são mais adequadas para mensagens objetivas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Comunicações escritas, como o e-mail, são mais adequadas para mensagens objetivas”	<i>Avaliar as características necessárias da mensagem para atenderem critério de objetividade</i>	Diminuição da probabilidade de a mensagem ser mal interpretada pelo interlocutor Aumento da probabilidade de a mensagem ser compreendida pelo interlocutor
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar características necessárias da mensagem para atenderem critério de objetividade		

Trecho extraído da literatura		
4RA1 (O líder) deve, também, evitar palavras ambíguas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Palavras ambíguas com múltiplos significados</i>	Avaliar as decorrências do uso de palavras ambíguas	<i>Diminuição da probabilidade de utilização de palavras ambíguas na apresentação de uma mensagem</i> <i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas pelo receptor acerca do sentido das palavras utilizadas na mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências do uso de palavras ambíguas para compreensão da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4RA2 A escolha das palavras também é importante para dar clareza. O líder deve evitar linguagens que gerem confusão no significado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Grau de clareza das palavras Decorrências do uso de palavras que gerem confusão no significado	Avaliar as decorrências da utilização de palavras cujo significado confunda o interlocutor	<i>Diminuição da probabilidade de dúvidas acerca da mensagem recebida</i> <i>Aumento da probabilidade de clareza acerca do significado da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências da utilização de palavras cujo significado confunda o interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
4RA3 Do mesmo modo, ele (líder) deve saber que a linguagem vulgar pode gerar sentidos contrários ao que se deseja, ou, até, ser ofensiva.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Decorrências do uso de uma linguagem vulgar na apresentação de uma mensagem	Avaliar as decorrências do uso de uma linguagem vulgar	Diminuição da probabilidade de utilização de linguagem vulgar na apresentação da mensagem Diminuição da probabilidade de interpretações com sentidos contrários aos esperados Diminuição da probabilidade de interpretações da mensagem com sentido ofensivo
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências do uso de uma linguagem vulgar na apresentação de uma mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4RA4 Alguns problemas também podem ser gerados quando usamos palavras que atribuem características à outra pessoa. Se o líder disser: “Você é muito irresponsável”, o funcionário não prestará atenção na mensagem. (Afirmações de Segunda Pessoa. Provável reação: Adotar uma postura defensiva, ignorando o interlocutor.)		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação verbal do líder com funcionário</i> <i>Decorrências do uso de palavras que atribuem características à outra pessoa</i>	Avaliar as decorrências do uso de palavras que atribuem características à outra pessoa	Diminuição da probabilidade de utilização de palavras que atribuem características à outra pessoa na apresentação da mensagem Diminuição da probabilidade de apresentação de postura defensiva pelo funcionário diante da apresentação da mensagem Diminuição da probabilidade do funcionário ignorar a mensagem e o interlocutor
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências do uso de palavras que atribuem características à outra pessoa quando da apresentação da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4A2 Para evitar mal-entendidos, o líder deve escolher com cuidado as palavras ao codificar a mensagem. Além de escolher palavras simples,		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Conhecimento a respeito das características das palavras que facilitam a compreensão pelo interlocutor</i>	Escolher palavras simples	<i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i> <i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas acerca do significado das palavras</i>
Nome da classe de comportamentos		
Escolher palavras simples ao codificar a mensagem para aumentar a probabilidade de compreensão do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4A3 Para evitar mal-entendidos, o líder deve escolher com cuidado as palavras ao codificar a mensagem. Além de escolher palavras simples,		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Conhecimento a respeito das características da mensagem que facilitam a compreensão pelo interlocutor</i> <i>Características do público-alvo</i>	Escolher com cuidado as palavras ao codificar a mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem recebida pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Escolher as palavras ao codificar a mensagem orientado pelas características do público-alvo e pelo conhecimento acerca das características da mensagem que facilitam a compreensão do interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
4AC2 Quando o feedback indica que a mensagem não foi plena e corretamente recebida, o líder pode tentar modificá-la para que o receptor a entenda melhor. Talvez ele tenha de eliminar fontes de ruído, tais como falar em um local com menos fatores de distração ou escolher palavras mais claras.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Apresentação de feedback do receptor indicando que a mensagem foi incompletamente e incorretamente recebida <i>Características do ambiente físico e social no qual a mensagem foi apresentada</i>	Falar em local com menos fatores de distração	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem em local com menos fatores de distração em função do feedback recebido do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4A4 Quando o feedback indica que a mensagem não foi plena e corretamente recebida, o líder pode tentar modificá-la para que o receptor a entenda melhor. Talvez ele tenha de eliminar fontes de ruído.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Apresentação de feedback do receptor indicando que a mensagem foi incompletamente e incorretamente recebida <i>Características da mensagem apresentada</i> <i>Características do ambiente físico e social no qual a mensagem foi apresentada</i>	Eliminar fontes de ruído na apresentação da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Eliminar fontes de ruído na apresentação da mensagem em função do feedback recebido do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4AC3 Ao conversar, (o líder) deve-se falar devagar.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Interação verbal do líder com seus funcionários	Falar devagar	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem falando devagar		

Trecho extraído da literatura		
4AC4 Não é necessário (o líder) falar alto; um erro comum é imaginar que um tom de voz alto seria a única forma de se fazer entender.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características das diferentes circunstâncias de apresentação da mensagem</i> <i>Diversos graus de variação da entonação da voz que aumenta a probabilidade de entendimento da mensagem pelo receptor além do uso do tom de voz alto</i>	Falar com tom de voz adequado as circunstâncias	<i>Diminuição da probabilidade de entendimento da mensagem como algo agressivo</i> <i>Aumento da probabilidade de entendimento da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem com tom de voz adequado as circunstâncias de sua apresentação		

Trecho extraído da literatura		
4AC5 Ao conversar, (o líder) deve-se pronunciar as palavras cuidadosamente.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Interação verbal do líder com seus funcionários	Pronunciar as palavras cuidadosamente	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo funcionário</i> <i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas acerca de alguma palavra</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem pronunciando as palavras cuidadosamente		

Trecho extraído da literatura		
4AC6 Acima de tudo, o líder deve se dispor a entender e tentar de tudo para que isso aconteça		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação entre líder e interlocutor estrangeiro</i> <i>Mensagens apresentadas com diferentes graus de entendimento</i> <i>Conhecimento acerca de procedimentos que facilitam o entendimento da mensagem quando apresentada</i>	Utilizar recursos que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo líder</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar recursos verbais e não-verbais que facilitam a compreensão da mensagem apresentada pelo interlocutor		

Trecho extraído da literatura

4A5

Todos os dias ele conversa com os funcionários para explicar as responsabilidades do trabalho, perguntar, designar tarefas, verificar o andamento e resolver problemas. Esse tipo de comunicação oferece ao líder a possibilidade de enviar e receber muitos sinais não-verbais, juntamente com os verbais.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Características da mensagem enviada</i> Alto grau de probabilidade de utilização de aspectos não-verbais e verbais possibilitada pelo tipo de comunicação escolhida (conversa)	<i>Utilizar a conversa com funcionários como forma de comunicação que possibilita que aspectos verbais e não-verbais contribuam para a compreensão das mensagens apresentadas e recebidas pelos interlocutores</i>	<i>Aumento da probabilidade de utilização da conversa como forma de comunicação com os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i> <i>Aumento da clareza do funcionário acerca das suas responsabilidades no trabalho</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de sinais não-verbais em conjunto com sinais verbais na apresentação de outras mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar a conversa com funcionários como forma de comunicação que possibilita que aspectos verbais e não-verbais contribuam para a compreensão das mensagens apresentadas e recebidas pelos interlocutores		

Trecho extraído da literatura		
4A5a1 Para se comunicar com os funcionários, o líder normalmente depende da comunicação oral.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Necessidade de comunicação oral do líder com seus funcionários <i>Graus de acessibilidade do líder aos diferentes tipos de comunicação</i>	<i>Avaliar a importância da comunicação oral na comunicação com os funcionários</i>	<i>Aumento da clareza acerca da relevância da comunicação oral na comunicação com os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de ocorrência de outras interações orais ao se comunicar</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a importância da comunicação oral na comunicação com os funcionários		

Trecho extraído da literatura		
4D2 Usar a comunicação oral quando... ... a mensagem contiver conteúdo delicado. ... necessitar de feedback imediato. ... o destinatário possa ter dificuldades para ler. ... quiser criar uma relação ou ver as reações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Situações de utilização de mensagem oral: “A mensagem contiver conteúdo delicado” “Necessitar de feedback imediato” “O destinatário possa ter dificuldades para ler” “Quiser criar uma relação ou ver as reações”	<i>Avaliar as características de situações que fundamentam o uso da mensagem oral</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que possibilitam a utilização de mensagem oral para comunicação organizacional</i> <i>Aumento da clareza acerca dos benefícios da utilização da mensagem oral</i> <i>Aumento da clareza acerca das limitações da utilização da mensagem oral</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha da forma de comunicação mais efetiva no ambiente organizacional</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as características de situações que fundamentam o uso da mensagem oral no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4A5a2 Todos os dias ele conversa com os funcionários para perguntar. Esse tipo de comunicação oferece ao líder a possibilidade de enviar e receber muitos sinais não-verbais, juntamente com os verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Características da mensagem enviada</i> Alto grau de probabilidade de utilização de aspectos não-verbais e verbais possibilitada pelo tipo de comunicação escolhida (conversa)	Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para perguntar	<i>Aumento da probabilidade de utilização da conversa como forma de comunicação com os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i> <i>Aumento da probabilidade de obtenção pelo líder das informações solicitadas</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de sinais não-verbais em conjunto com sinais verbais na apresentação de outras mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para perguntar		

Trecho extraído da literatura		
4A5a3 Todos os dias ele conversa com os funcionários para designar tarefas. Esse tipo de comunicação oferece ao líder a possibilidade de enviar e receber muitos sinais não-verbais, juntamente com os verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Características da mensagem enviada</i> Alto grau de probabilidade de utilização de aspectos não-verbais e verbais possibilitada pelo tipo de comunicação escolhida (conversa)	Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para designar tarefas	<i>Aumento da probabilidade de utilização da conversa como forma de comunicação com os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i> <i>Aumento da clareza do funcionário acerca das tarefas que precisa realizar</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de sinais não-verbais em conjunto com sinais verbais na apresentação de outras mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para designar tarefas		

Trecho extraído da literatura		
4A5a4 Todos os dias ele conversa com os funcionários para verificar o andamento das atividades. Esse tipo de comunicação oferece ao líder a possibilidade de enviar e receber muitos sinais não-verbais, juntamente com os verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Características da mensagem enviada</i> Alto grau de probabilidade de utilização de aspectos não-verbais e verbais possibilitada pelo tipo de comunicação escolhida (conversa)	Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para verificar o andamento das atividades	<i>Aumento da probabilidade de utilização da conversa como forma de comunicação com os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i> <i>Aumento da clareza do líder acerca do andamento das atividades desempenhadas pelo funcionário</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de sinais não-verbais em conjunto com sinais verbais na apresentação de outras mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para verificar o andamento das atividades		

Trecho extraído da literatura		
4A5a5 Todos os dias ele conversa com os funcionários para resolver problemas. Esse tipo de comunicação oferece ao líder a possibilidade de enviar e receber muitos sinais não-verbais, juntamente com os verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Características da mensagem enviada</i> Alto grau de probabilidade de utilização de aspectos não-verbais e verbais possibilitada pelo tipo de comunicação escolhida (conversa)	Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para resolver problemas	<i>Aumento da probabilidade de utilização da conversa como forma de comunicação com os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i> <i>Aumento da probabilidade de resolução dos problemas que envolvem o funcionário</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de sinais não-verbais em conjunto com sinais verbais na apresentação de outras mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para resolver problemas		

Trecho extraído da literatura		
4A5a6 Todos os dias ele conversa com os funcionários para explicar as responsabilidades do trabalho. Esse tipo de comunicação oferece ao líder a possibilidade de enviar e receber muitos sinais não-verbais, juntamente com os verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> <i>Características da mensagem enviada</i> Alto grau de probabilidade de utilização de aspectos não-verbais e verbais possibilitada pelo tipo de comunicação escolhida (conversa)	Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para explicar responsabilidades	<i>Aumento da probabilidade de utilização da conversa como forma de comunicação com os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i> <i>Aumento da clareza do funcionário acerca das suas responsabilidades no trabalho</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de sinais não-verbais em conjunto com sinais verbais na apresentação de outras mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar a conversa como forma de comunicação com os funcionários para explicar responsabilidades		

Trecho extraído da literatura		
4A6 Por causa da importância das mensagens não-verbais, o líder deve ter consciência das mensagens que envia. Por exemplo, mensagens não-verbais, como se vestir de maneira conservadora e um aperto de mão firme comunicam uma atitude profissional.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Grau de importância das mensagens não-verbais Conhecimento acerca da influência de aspectos não-verbais para compreensão da mensagem pelo interlocutor	<i>Ficar sob controle da importância dos aspectos não-verbais de uma mensagem para a compreensão desta</i>	<i>Aumento da probabilidade da compreensão da mensagem pelo interlocutor</i> <i>Aumento da probabilidade da coerência entre aspectos verbais e não-verbais que constituem uma mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle da importância dos aspectos não-verbais de uma mensagem para a compreensão desta		

Trecho extraído da literatura		
4A6a1 Como alguém pode se fazer entender sem usar palavras? Embora a ideia da mensagem não-verbal possa parecer surpreendente, as pessoas permanentemente enviam e recebem mensagens através de expressões faciais, posturas e outros sinais não-verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> Recursos não-verbais disponíveis	Comunicar mensagens por meio de outros sinais não-verbais	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem por meio de sinais não-verbais</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de mensagens não-verbais na comunicação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar mensagens não-verbais por meio de outros sinais não-verbais		

Trecho extraído da literatura		
4A6a2 Como alguém pode se fazer entender sem usar palavras? Embora a ideia da mensagem não-verbal possa parecer surpreendente, as pessoas permanentemente enviam e recebem mensagens através de expressões faciais, posturas e outros sinais não-verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> Recursos não-verbais disponíveis	Comunicar mensagens por meio de posturas	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem por meio de sinais não-verbais</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de mensagens não-verbais na comunicação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar mensagens não-verbais por meio de diferentes posturas		

Trecho extraído da literatura		
4A6a3 Como alguém pode se fazer entender sem usar palavras? Embora a ideia da mensagem não-verbal possa parecer surpreendente, as pessoas permanentemente enviam e recebem mensagens através de expressões faciais, posturas e outros sinais não-verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> Recursos não-verbais disponíveis	Comunicar mensagens por meio de expressões faciais	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem por meio de sinais não-verbais</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de mensagens não-verbais na comunicação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar mensagens não-verbais por meio de expressões faciais		

Trecho extraído da literatura		
4A6a4 O líder pode se beneficiar ao aplicar as habilidades de comunicação não-verbal nas conversas com os funcionários.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Grau de conhecimento do líder acerca dos graus de conhecimento dos aspectos não-verbais na compreensão da mensagem</i>	Aplicar as habilidades de comunicação não-verbal nas conversas com os funcionários	<i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos funcionários da mensagem recebida</i>
Nome da classe de comportamentos		
Transformar o conhecimento acerca da comunicação não-verbal em comportamentos nas conversas com os funcionários		

Trecho extraído da literatura		
4A6a5 10 regras para escutar bem Quando o interlocutor hesitar, sinalize incentivando, com um sorriso ou aceno de cabeça.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Hesitação do interlocutor na apresentação da mensagem <i>Percepção acerca dos sinais de hesitação pelo ouvinte</i> <i>Características da condição fisiológica do emissor</i>	Apresentar sinais não-verbais de incentivo, como sorriso ou aceno de cabeça	<i>Diminuição da probabilidade de hesitação do interlocutor</i> <i>Aumento da probabilidade de o interlocutor sentir-se incentivado a continuar verbalizando</i>
Nome da classe de comportamentos		

Incentivar o emissor da mensagem com sinais não-verbais diante da hesitação desse

Trecho extraído da literatura

4A7

Além disso, os **funcionários muitas vezes interpretam a presença física do líder** como uma mensagem de que ele tem interesse naquilo que eles estão fazendo.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus liderados</i> Funcionários de diferentes cargos sob liderança de um mesmo líder <i>Grau de conhecimento acerca da influência de aspectos não verbais para compreensão da mensagem pelo interlocutor</i>	<i>Selecionar aspectos não-verbais para constituírem parte da mensagem</i>	Aumento da probabilidade de efetividade da utilização de aspectos não-verbais que constituem uma mensagem Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo liderado como produto da coerência entre aspectos verbais e não-verbais da mensagem
Nome da classe de comportamentos		
Selecionar aspectos não-verbais para constituírem parte da mensagem para aumentar efetividade de compreensão desta pelos liderados		

Trecho extraído da literatura

4B2

O significado dos sinais não-verbais pode variar até mesmo entre diferentes grupos de pessoas nascidas em um mesmo país. O não-reconhecimento das diferentes interpretações dos sinais não-verbais pode provocar mal-entendidos, como por exemplo, no caso de um europeu-americano concluir, com base no contato visual, que um afro-americano não está interessado em ouvir o que ele está dizendo.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Variação do significado de mensagens não verbais entre grupos de pessoas de um mesmo país Grau de conhecimento acerca das possíveis interpretações de sinais não-verbais de diferentes grupos de pessoas pertencentes a uma mesma cultura	<i>Identificar variáveis relevantes que influenciam diferentes interpretações de aspectos não-verbais de mensagens enviadas e recebidas por pessoas que pertencem a uma mesma cultura</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão do interlocutor acerca das mensagens não-verbais utilizadas</i> <i>Diminuição da probabilidade de mal-entendidos decorrentes de diferentes interpretações de sinais não-verbais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar variáveis relevantes que influenciam diferentes interpretações de aspectos não-verbais de mensagens enviadas e recebidas por pessoas que pertencem a uma mesma cultura		

Trecho extraído da literatura		
4D3 Os principais tipos de mensagens não-verbais são os gestos, a postura, o tom de voz, a expressão facial e até mesmo o silêncio. Aprendemos o significado de muitas dessas mensagens simplesmente vivenciando a nossa cultura.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Os principais tipos de mensagens não-verbais são os gestos, a postura, o tom de voz, a expressão facial e até mesmo o silêncio” Aprendizagem acerca do significado das mensagens não-verbais por meio de vivência em uma cultura	<i>Caracterizar os principais tipos de mensagens não-verbais</i>	<i>Aumento da compreensão acerca dos principais tipos de mensagens não-verbais</i> <i>Aumento da probabilidade de utilização de mensagens não-verbais na comunicação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar os principais tipos de mensagens não-verbais da cultura da qual faz parte		

Trecho extraído da literatura

4D3a1

Quando uma pessoa está enviando mensagens tanto verbais quanto não-verbais, a não-verbal pode exercer mais influência no receptor. *Esse aspecto foi bem compreendido por um grupo de pessoas que protestavam contra a intenção do Citigroup de comprar o Associates First Capital, empresa que estava sob investigação na época. Os ativistas reuniram-se em frente a um tribunal em Durham, Carolina do Norte, carregando guarda-chuvas vermelhos, símbolo do Citigroup, com buracos recortados neles.*

(Contribuições relativas de diversos fatores no impacto total de uma mensagem: expressões faciais 55%; tom de voz 38%; palavras 7%.

Fonte: Dados de Albert Mehrabian, "Communication without Words", Psychology Today, set. 1968, p.53-

Se a importância relativa de uma comunicação não-verbal parece surpreendente, imagine alguém dizendo: "Você está encrencado!" em um tom de voz irritado. Agora imagine a mesma pessoa dizendo isso sorrindo. Essas mensagens são idênticas?

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Mensagem enviada constituída de aspectos verbais e não-verbais Graus variados de influência de aspectos verbais e não-verbais sobre a compreensão da mensagem	Avaliar o grau de influência de aspectos verbais e não-verbais da mensagem na compreensão dessa pelo interlocutor	<i>Aumento da probabilidade da efetividade de utilização de aspectos verbais e não-verbais na compreensão de uma mensagem pelo interlocutor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar o grau de influência de aspectos verbais e não-verbais da mensagem na compreensão dessa pelo interlocutor		

Trecho extraído da literatura

4D3a2

Quanto mais delicada for a mensagem ou a situação, maior propensão para que seja utilizada a comunicação não-verbal. O tom de voz nas ligações telefônicas, correio de voz e mensagens eletrônicas com áudio fornece informações. A maior parte das informações, evidentemente, vem da comunicação cara a cara. Uma reunião individual ou coletiva permite ao emissor da mensagem amenizar a irritação e desfazer desentendimentos. Ela oferece ao receptor a chance de arejar as ideias e fazer perguntas.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
- Quanto mais delicada for a mensagem ou a situação, maior propensão para que seja utilizada a comunicação não-verbal - O tom de voz nas ligações telefônicas, correio de voz e mensagens eletrônicas com áudio fornece informações - A maior parte das informações, evidentemente, vem da comunicação cara a cara - Uma reunião individual ou coletiva permite ao emissor da mensagem amenizar a irritação e desfazer desentendimentos. Ela oferece ao receptor a chance de arejar as ideias e fazer perguntas.	<i>Avaliar as implicações do uso da comunicação não-verbal na efetividade da comunicação entre pessoas quando o assunto for “delicado” as pessoas envolvidas em determinada situação</i>	Aumento da probabilidade de escolha de comportamentos não-verbais mais efetivos na comunicação de assuntos “delicados” Aumento da probabilidade de compreensão dos efeitos de comportamentos não-verbais para a efetividade de interações entre pessoas
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar implicações do uso da comunicação não-verbal na efetividade da comunicação entre pessoas quando a situação é “delicada” no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4A8 Às vezes, o líder não tem tempo para escutar quando alguém quer conversar. Quando isso acontece, ele deve marcar um horário para continuar a conversa.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Sinalização do funcionário acerca da necessidade de conversar com o líder Poucos ou nenhum horário disponível para conversar com o funcionário	Marcar um horário para conversar com o funcionário	<i>Aumento da probabilidade de o funcionário sentir-se acolhido pelo líder</i> <i>Aumento da probabilidade do líder ser acessado pelo funcionário em situações que ele precisa conversar</i> <i>Possibilidade de estabelecimento de vínculo entre líder e funcionário aumentado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Estabelecer um horário para conversar com funcionário quando não for possível conversar imediatamente diante da sinalização desse		

Trecho extraído da literatura		
4C1 Quando líderes e funcionários trabalham em horários distintos, se torna difícil manter uma boa comunicação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Necessidade de comunicação dos líderes com os funcionários Horários de trabalhos distintos dos líderes e funcionários Possível dificuldade de comunicação entre pessoas que trabalham em horários distintos	<i>Avaliar o grau de dificuldade na comunicação entre pessoas que têm horários distintos de trabalho</i>	<i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dificuldades pelo líder ao comunicar-se com funcionários que trabalham em horários distintos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar o grau de dificuldade na comunicação entre pessoas que têm horários distintos de trabalho		

Trecho extraído da literatura

4A9

Uma questão ainda mais delicada é a habilidade e o conforto proporcionado às pessoas no uso da tecnologia moderna. **Algumas pessoas ficam frustradas ou irritadas quando a ligação é atendida pela secretária eletrônica. O líder pode minimizar tais frustrações ao gravar uma mensagem informando, por exemplo, a que horas ele retornará ou como entrar em contato com algum operador ou a secretária.** Do mesmo modo, informações oferecidas on-line parecerão convenientes para alguns e inacessíveis para outros.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Necessidade de funcionários contatarem o líder por telefone ou outro meio de comunicação indireta Graus distintos de repertório de funcionários para lidar com equipamentos de tecnologia moderna Diversidade de recursos de comunicação disponíveis	Disponer informações que orientem comportamentos futuros de funcionários que necessitam contatá-lo e não conseguem fazê-lo de imediato	<i>Diminuição da probabilidade de frustração do funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Disponer a funcionários que necessitam contatá-lo informações orientadoras de como fazê-lo nos diferentes meios de comunicação, incluindo os com tecnologia moderna		

Trecho extraído da literatura		
4A10 O líder deve ajudar o interlocutor a relaxar.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação de reações fisiológicas que indicam a alta tensão corporal do interlocutor na apresentação da mensagem</i>	Auxiliar o interlocutor na diminuição da tensão corporal	<i>Diminuição da probabilidade de apresentação de respostas de alta tensão pelo interlocutor</i> <i>Aumento da probabilidade de que o interlocutor apresente mensagens de maneira efetiva</i>
Nome da classe de comportamentos		
Auxiliar o interlocutor na diminuição da tensão corporal para que as mensagens apresentadas por ele sejam efetivas		

Trecho extraído da literatura		
4A11 Os funcionários de uma indústria aeroespacial dissertam a um consultor que eles queriam que os gestores visitassem o local de trabalho como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores. Essa mensagem não-verbal terá muita importância se o líder perguntar o que eles desejam discutir.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Recursos não-verbais disponíveis Funcionários com interesse que o líder visite o local de trabalho	Perguntar o que os funcionários desejam discutir	<i>Aumento da probabilidade de os funcionários se sentirem valorizados pelo líder</i> Demonstração de interesse por parte do líder em ouvir os trabalhadores
Nome da classe de comportamentos		
Perguntar o que os funcionários desejam discutir como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores como parte da comunicação entre os dois segmentos envolvidos		

Trecho extraído da literatura		
4A12 Disponibilize os detalhes em materiais de apoio para aqueles que desejam obter mais informações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade do líder se comunicar com seus liderados</i> <i>Características da mensagem apresentada pelo emissor</i> <i>Graus variados de necessidade dos funcionários de informações acerca do que será comunicado</i> <i>Atenção do líder para a sobrecarga de informações transmitidas</i>	Disponibilizar materiais de apoio para aqueles que desejem mais informações acerca da mensagem apresentada	<i>Aumento da clareza do receptor acerca do assunto da mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Disponibilizar materiais de apoio para aqueles que desejem mais informações acerca da mensagem apresentada no âmbito da organização		

Trecho extraído da literatura		
4D4 Em vez disso, o líder deve descrever comportamentos específicos e seus próprios sentimentos: “Esta é a segunda vez que você erra nessa semana. Fico nervoso em ter de explicar o mesmo procedimento mais de uma ou duas vezes. (Afirmações de Primeira Pessoa. Provável reação: Ouvir o interlocutor, colaborando para encontrar uma solução.)		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação verbal do líder com funcionário</i> <i>Ocorrências de erros recorrentes do funcionário na execução de uma tarefa já explicada anteriormente</i> <i>Alterações nas reações emocionais do líder</i>	Descrever seus próprios sentimentos	Aumento da probabilidade de o funcionário ouvir o líder Aumento da probabilidade de o funcionário colaborar para encontrar uma solução
Nome da classe de comportamentos		
Descrever seus próprios sentimentos para o aumento da probabilidade de o interlocutor ouvir a mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4D5 Em vez disso, o líder deve descrever comportamentos específicos e seus próprios sentimentos: “Esta é a segunda vez que você erra nessa semana. Fico nervoso em ter de explicar o mesmo procedimento mais de uma ou duas vezes. (Afirmações de Primeira Pessoa. Provável reação: Ouvir o interlocutor, colaborando para encontrar uma solução.)		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação verbal do líder com funcionário</i> <i>Ocorrências de erros recorrentes do funcionário na execução de uma tarefa já explicada anteriormente</i> <i>Alterações nas reações emocionais do líder</i>	Descrever comportamentos específicos do interlocutor	Aumento da probabilidade de o funcionário ouvir o líder Aumento da probabilidade de o funcionário colaborar para encontrar uma solução
Nome da classe de comportamentos		
Descrever comportamentos específicos para o aumento da probabilidade de o interlocutor ouvir a mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4C2a1 Embora o líder deva se manter afastado dos rumores e das fofocas, ele pode ocasionalmente ouvir alguma história que exija providências. Por exemplo, ele pode tomar conhecimento de que os integrantes de uma equipe podem não ser capazes de cooperar ou que algum funcionário pode ter violado uma norma de trabalho.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Líder deve se manter afastado dos rumores e das fofocas espalhadas pela organização” Líder pode ocasionalmente ouvir alguma história na forma de rumores e fofocas	Identificar rumores e fofocas que exijam providências	<i>Conhecimento do líder acerca de rumores ou fofocas que exijam providências</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar situações que exijam providências apresentadas na forma de rumores e fofocas no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura

V3b

Rumores ou boatos são explicações, às vezes infundadas, para o que está acontecendo em relação as pessoas. Por exemplo, se algum diretor da empresa visita a fábrica, os funcionários podem espalhar rumores de que ela será vendida ou que as operações serão transferidas para a Coréia do Sul. **Quando as pessoas têm medo, elas espalham rumores para amenizar seus temores enquanto tentam chegar aos fatos. Assim, os rumores tendem a circular, basicamente, durante crises e conflitos e geralmente são falsos.**

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Quando as pessoas têm medo, elas espalham rumores para amenizar seus temores enquanto tentam chegar aos fatos” “Rumores ou boatos são explicações, às vezes infundadas, para o que está acontecendo em relação as pessoas” “Rumores tendem a circular, basicamente, durante crises e conflitos e geralmente são falsos”	Avaliar as decorrências de espalhar rumores enquanto os fatos não forem conhecidos	<i>Diminuição da probabilidade de rumores serem espalhados antes dos fatos serem conhecidos</i> <i>Diminuição da probabilidade de disseminação de informações falsas na organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências de espalhar rumores enquanto os fatos não forem conhecidos no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4RA6 Apesar de os rumores e as fofocas serem fatos da vida no trabalho, não é de bom tom que o líder participe da disseminação de algum deles.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Rumores e fofocas presentes no ambiente de trabalho Decorrências da participação do líder na disseminação de rumores e fofocas	<i>Avaliar as decorrências da disseminação de rumores e fofocas</i>	<i>Diminuição da probabilidade de participação do líder na disseminação de rumores e fofocas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências da disseminação de rumores e fofocas na organização		

Trecho extraído da literatura		
4RA7 As perguntas a respeito da situação devem se concentrar na questão relacionada ao trabalho que preocupa o líder, e ele deve evitar palavras que insinuem algum julgamento.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conversa do líder com as pessoas diretamente envolvidas na situação</i> <i>Possível utilização de palavras que insinuem algum julgamento</i>	Avaliar decorrências da utilização de palavras que insinuem algum julgamento	<i>Diminuição da probabilidade de utilização de palavras que insinuem algum julgamento na obtenção de informações a respeito de situações de trabalho</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar decorrências da utilização de palavras que insinuem algum julgamento na obtenção de informação a respeito de situação no trabalho objeto de fofocas ou rumores		

Trecho extraído da literatura		
4RA8 O líder deve perguntar sobre ações que observou e não sobre opiniões e “achismos”.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conversa do líder com as pessoas diretamente envolvidas na situação</i> <i>Possíveis perguntas sobre opiniões e “achismos”</i>	Avaliar decorrências da utilização de perguntas sobre opiniões e “achismos”	<i>Diminuição da probabilidade de utilização de perguntas sobre opiniões e “achismos”</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar decorrências da utilização de perguntas sobre opiniões e “achismos” na obtenção de informação acerca de situação do trabalho objeto de fofocas e rumores		

Trecho extraído da literatura

4RA9

A percepção começa quando as pessoas prestam atenção em alguma mensagem ou em algum estímulo. No entanto, **a tendência existe mesmo no estágio inicial do processo de percepção. As pessoas tendem a prestar mais atenção em uma mensagem que pareça servir a seus próprios interesses.** Elas também conseguem escutar melhor as mensagens que se encaixam em seu ponto de vista e descartam as que o contradizem. Suponhamos que um funcionário sugira um novo procedimento e tenha como resposta do seu líder a seguinte frase: “Sua ideia jamais funcionará”. O funcionário pode supor que o líder se opõe à mudança, e não que a ideia efetivamente não funcione.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentada</i> Percepção dos interlocutores sob controle de múltiplos estímulos relativos à mensagem Interesses próprios dos interlocutores em relação as informações contidas na mensagem Interesses diversos dos interlocutores em relação as informações contidas na mensagem Perspectivas distintas dos interlocutores em relação as informações contidas na mensagem	<i>Avaliar as decorrências de ficar mais sob controle de aspectos condizentes com seu interesse no recebimento da mensagem do que das informações apresentadas</i>	<i>Diminuição da probabilidade de entendimento distorcido acerca do significado da mensagem</i> <i>Diminuição da probabilidade de ficar sob controle de interesses próprios no recebimento da mensagem</i> <i>Diminuição da probabilidade de ficar sob controle do próprio ponto de vista no recebimento da mensagem</i>

Nome da classe de comportamentos

Avaliar as decorrências de ficar mais sob controle de aspectos condizentes com seu interesse no recebimento da mensagem do que das informações apresentadas

Trecho extraído da literatura

4C2a2

Se a história indicar a existência de algum problema que exija o envolvimento do líder, ele deverá começar tentando descobrir os fatos. Rumores e fofocas raramente contêm versões completas ou sem distorções da verdade. As pessoas tendem a florear as histórias para torná-las mais interessantes, e mesmo as pessoas bem-intencionadas percebem as situações de modo **distorcido**. Por exemplo, as pessoas se lembram dos aspectos mais inusitados de alguma situação e interpretam da sua maneira.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento do líder acerca de rumores ou fofocas que exijam providências</i> Existência de algum problema que exija o envolvimento do líder “Rumores e fofocas raramente contêm versões completas ou sem distorções da verdade” “As pessoas tendem a florear as histórias para torná-las mais interessantes, e mesmo as pessoas bem-intencionadas percebem as situações de modo distorcido”	Identificar fatos que originaram fofocas e rumores	<i>Aumento da clareza acerca dos fatos que são a base das fofocas e rumores espalhados pelas pessoas em uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar fatos que originaram fofocas e rumores como primeiro passo a ser dado quando há indicação de algum problema na organização		

Trecho extraído da literatura		
4C2a3 Assim, o líder sabe que às vezes os funcionários já têm as informações antes que ele as comunique. Ele também deve saber que os funcionários podem obter informações erradas por meio da rádio peão, principalmente em épocas de crises ou conflitos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Às vezes os funcionários já têm as informações antes que o líder as comunique” “Os funcionários podem obter informações erradas por meio da rádio peão, principalmente em épocas de crises ou conflitos”	<i>Considerar que funcionários têm informações antes que ele as comunique por meio da “rádio peão”</i>	<i>Aumento da probabilidade de identificação de aspectos relevantes que necessitam ser destacados em uma comunicação com funcionários acerca de diferentes situações que ocorrem em uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar em uma comunicação aspectos relevantes a serem destacados em função da consideração de que funcionários têm informações prévias por meio da “rádio peão” a respeito de uma situação de trabalho		

Trecho extraído da literatura		
4C2a4 Portanto, o líder precisa ter mente aberta e procurar os fatos com as pessoas diretamente envolvidas, e não com aquelas que estão espalhando rumores.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza acerca dos fatos que estão por trás das fofocas e rumores espalhados aumentada</i>	Procurar os fatos com as pessoas diretamente envolvidas	<i>Aumento da probabilidade de acesso a informações verídicas sobre os fatos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Obter informações acerca de fatos com as pessoas que estão diretamente envolvidas nesses fatos		

Trecho extraído da literatura		
4C2a5 As perguntas a respeito da situação devem se concentrar na questão relacionada ao trabalho que preocupa o líder, e ele deve evitar palavras que insinuem algum julgamento.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de acesso a informações verídicas sobre os fatos aumentada</i>	Perguntar a respeito da situação relacionada ao trabalho que preocupa o líder	<i>Aumento do conhecimento acerca da situação relacionada ao trabalho que originou os rumores e fofocas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Obter informações acerca de situações de interesse por meio de perguntas relacionadas estritamente a essa situação de trabalho		

Trecho extraído da literatura		
4C2a6 O líder deve perguntar sobre ações que observou e não sobre opiniões e “achismos”.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de acesso a informações verídicas sobre os fatos aumentada</i>	Perguntar sobre ações que observou	<i>Aumento do conhecimento acerca da situação que originou os rumores e fofocas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Obter informações acerca da situação de interesse por meio de perguntas a respeito do que observou relativo a essa situação de trabalho		

Trecho extraído da literatura		
4C2a7 Se a situação for complicada ou envolver questões legais, o líder deverá buscar ajuda do pessoal de recursos humanos na companhia.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento do líder acerca de rumores ou fofocas que exijam providências</i> <i>Apuração dos fatos com os funcionários diretamente envolvidos</i> Situação complicada ou situação que envolve questões legais	Buscar ajuda do setor de recursos humanos da organização	<i>Aumento da probabilidade de apuração fidedigna dos fatos</i> <i>Aumento da probabilidade de resolução da situação dentro dos parâmetros legais que regem o trabalho</i>
Nome da classe de comportamentos		
Consultar setor de recursos humanos da organização quando a situação de interesse no trabalho envolver aspectos legais ou outros fora da sua competência		

Trecho extraído da literatura		
V3.1c » Ele (líder) também pode adotar algumas medidas para que, pelo menos, algumas das mensagens da rádio peão estejam de acordo com os objetivos da organização.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento acerca da existência da rádio peão</i> <i>Mensagens transmitidas pelos funcionários por meio da rádio peão</i>	Intervir para que algumas das mensagens da rádio peão estejam de acordo com os objetivos da organização	<i>Diminuição da probabilidade de transmissão de mensagens que estejam em desacordo com os objetivos organizacionais</i> <i>Aumento da probabilidade de controle do líder acerca das informações transmitidas na rádio peão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Intervir para que algumas das mensagens da rádio peão estejam de acordo com os objetivos da organização		

Trecho extraído da literatura		
4C3a1 A rádio peão surge espontaneamente, e os gestores geralmente não conseguem controlá-la. No entanto, se o líder tomar conhecimento da sua existência, poderá tentar identificá-la.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“A rádio peão surge espontaneamente, e os gestores geralmente têm dificuldade em controlá-la” Conhecimento acerca da existência da rádio peão	Identificar a rádio peão	<i>Identificação da existência da rádio peão</i> <i>Aumento da probabilidade de acesso pelo líder as informações disseminadas por meio da rádio peão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar a existência da rádio peão no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D6 O recurso utilizado pela comunicação informal é conhecido como rádio peão. A rádio peão é importante para o líder porque os funcionários a usam como fonte de informações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“O recurso utilizado pela comunicação informal é conhecido como rádio peão” “A rádio peão é importante para o líder porque os funcionários a usam como fonte de informações”	<i>Caracterizar o recurso de comunicação informal conhecido como “rádio peão”</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características da rádio peão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar o recurso de comunicação informal conhecido como “rádio peão” no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D6a1 Grande parte da comunicação informal ocorre na forma de fofocas e rumores. A fofoca parece uma conversa superficial, mas gira em torno das pessoas. As pessoas fofocam para indicar qual comportamento é aceitável. Assim, quando os funcionários fofocam sobre quem foi promovido ou quem está saindo com o novo líder de um respectivo departamento, eles estão ventilando e refinando sua visão sobre as políticas de promoção e os casos entre colegas de trabalho.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Função da comunicação informal</i> “A fofoca parece uma conversa superficial, mas gira em torno das pessoas” “As pessoas fofocam para indicar qual comportamento é aceitável” <i>Diferentes tipos de comunicação informal</i> “Grande parte da comunicação informal ocorre na forma de fofocas e rumores”	<i>Caracterizar diferentes formas da comunicação informal e suas funções</i>	<i>Aumento da probabilidade de identificação das variáveis relevantes nas diferentes formas de comunicação informal</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar as diferentes formas da comunicação informal e suas respectivas funções		

Trecho extraído da literatura		
4D6b1 Por exemplo, gestores e funcionários podem, igualmente, gastar o tempo discutindo sobre o desempenho dos seus times favoritos, o comportamento dos filhos e os bons restaurantes para almoçar. Esse tipo de comunicação é denominado comunicação informal.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Gestores e funcionários podem, igualmente, gastar o tempo discutindo sobre o desempenho dos seus times favoritos, o comportamento dos filhos e os bons restaurantes para almoçar”	<i>Identificar características das situações que constituem a comunicação informal</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características das situações que constituem a comunicação informal</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar características das situações que constituem a comunicação informal no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D6c1 No entanto, grande parte da comunicação dentro da organização tem a finalidade de atender às necessidades individuais das pessoas. Por exemplo, gestores e funcionários podem, igualmente, gastar o tempo discutindo sobre o desempenho dos seus times favoritos, o comportamento dos filhos e os bons restaurantes para almoçar. Esse tipo de comunicação é denominado comunicação informal.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Grande parte da comunicação dentro da organização tem a finalidade de atender às necessidades individuais das pessoas. Esse tipo de comunicação é denominado comunicação informal ”	<i>Caracterizar comunicação informal</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características da comunicação informal</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar comunicação informal no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4C3a2 Conte com um funcionário de confiança para atuar como fonte de informações sobre as mensagens transmitidas através da rádio peão.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento acerca da existência da rádio peão</i> <i>Circulação de mensagens por meio da rádio peão</i> Funcionários com diferentes funções na organização	Obter informações a respeito de mensagens apresentadas pela “rádio peão”, por meio de funcionário capacitado para essa função	<i>Aumento da probabilidade de acesso pelo líder as informações disseminadas por meio da rádio peão</i> <i>Diminuição da probabilidade de transmissão de mensagens equivocadas por meio da rádio peão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Obter informações a respeito de mensagens apresentadas pela “rádio peão”, por meio de funcionário capacitado para essa função		

Trecho extraído da literatura		
4C3a3 A rádio peão surge espontaneamente, e os gestores geralmente não conseguem controlá-la. No entanto, se o líder tomar conhecimento da sua existência, poderá tentar corrigir as informações erradas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Identificação da existência da rádio peão</i> <i>Probabilidade de acesso as informações disseminadas por meio da rádio peão aumentada</i>	Corrigir informações equivocadas disseminadas por meio da rádio peão	<i>Diminuição da probabilidade de acesso pelos funcionários a informações equivocadas da organização por meio da rádio peão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Retificar informações equivocadas disseminadas por meio da rádio peão no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4C3a4 Ele (líder) também pode adotar algumas medidas para que, pelo menos, algumas das mensagens da rádio peão sejam positivas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento acerca da existência da rádio peão</i> <i>Mensagens transmitidas pelos funcionários por meio da rádio peão</i>	Intervir para que algumas das mensagens da rádio peão sejam positivas	<i>Diminuição da probabilidade de transmissão de só mensagens negativas acerca da organização</i> <i>Aumento da probabilidade de controle do líder acerca das informações transmitidas na rádio peão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Intervir para que algumas das mensagens da rádio peão sejam positivas no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4C4 Quando precisar acabar com os rumores, emita uma resposta formal.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento acerca da existência da rádio peão</i> <i>Circulação de mensagens por meio da rádio peão</i> Necessidade de cessar com os rumores	Emitir uma resposta formal da organização	<i>Diminuição da probabilidade de circulação dos rumores</i> <i>Aumento da probabilidade de acesso dos funcionários a informações oficiais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Responder formalmente relativo a uma situação de trabalho, como forma de diminuir a probabilidade de circulação de rumores		

Trecho extraído da literatura		
4D7 Por exemplo, quando o líder discute com o funcionário sobre o desempenho deste, ele o está ajudando a executar um trabalho de alta qualidade. Quando o líder apresenta ao gestor um relatório das atividades semanais do departamento, ele está ajudando o gestor a cumprir suas responsabilidades de controle.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Distintas decorrências do uso da comunicação formal entre diferentes cargos hierárquicos de uma organização</i> “Quando o líder discute com o funcionário sobre o desempenho deste, ele o está ajudando a executar um trabalho de alta qualidade” “Quando o líder apresenta ao gestor um relatório das atividades semanais do departamento, ele está ajudando o gestor a cumprir suas responsabilidades de controle”	<i>Identificar possíveis decorrências do uso da comunicação formal</i>	<i>Aumento da probabilidade do uso da comunicação formal de acordo com as decorrências produzidas por essa forma de comunicação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar possíveis decorrências do uso da comunicação formal entre distintos cargos hierárquicos de uma organização		

Trecho extraído da literatura		
4D7a1 A comunicação que segue as linhas do organograma é conhecida como comunicação formal, direcionada ao cumprimento das metas da organização.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“A comunicação que segue as linhas do organograma é conhecida como comunicação formal, direcionada ao cumprimento das metas da organização”	<i>Caracterizar comunicação formal</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características da comunicação formal</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar comunicação formal no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4C5 Esteja aberto a discussões; seja uma pessoa a quem os funcionários possam recorrer quando quiserem confirmar ou negar os rumores.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação entre líderes e funcionários</i> <i>Circulação de rumores pela organização</i>	Estar acessível aos funcionários em situações que envolvem rumores que ocorrem no âmbito organizacional como fonte fidedigna de informações	<i>Aumento da probabilidade de acesso ao líder para obtenção de informações da organização</i> <i>Aumento da probabilidade do estabelecimento de uma relação de confiança entre líder e funcionários</i>
Nome da classe de comportamentos		
Estar acessível aos funcionários em situações que envolvem rumores que ocorrem no âmbito organizacional como fonte fidedigna de informações		

Trecho extraído da literatura		
4C6 Utilize regulamente as ferramentas da comunicação formal para informar aos funcionários a versão dos fatos do ponto de vista da organização.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Necessidade de comunicação com os funcionários Ferramentas da comunicação formal	Informar aos funcionários a versão dos fatos do ponto de vista da organização	<i>Aumento da probabilidade de acesso dos funcionários a informações oficiais acerca de certos fatos</i> <i>Diminuição da probabilidade de informações falsas disseminadas entre os funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação dos funcionários acerca de certos fatos considerando os pontos de vista dos funcionários e da organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Informar aos funcionários, por meio da comunicação formal regular, fatos ocorridos sob ponto de vista da organização		

Trecho extraído da literatura

4A13

O e-mail facilita a comunicação de diversas formas, mas pode trazer também algumas complicações. Enquanto a elaboração de uma carta ou de um relatório demanda tempo, proporcionando uma chance para refletir e alterar, a mensagem de e-mail é informal. O autor pode escrever a mensagem às pressas e clicar em “Enviar” antes de avaliar se o conteúdo pode ser mal interpretado. A situação é ainda mais arriscada com a facilidade do recurso “Responder a todos”, que faz com que a mensagem seja enviada a todos que receberam uma cópia da mensagem original, e não apenas ao remetente original. Um comentário destinado a apenas um dos colegas pode, de repente, tornar-se informação pública entre várias pessoas, incluindo até o chefe, os clientes ou os fornecedores de alguém.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características dos diferentes recursos de comunicação organizacional</i> “O e-mail facilita a comunicação de diversas formas, mas pode trazer também algumas complicações” “Enquanto a elaboração de uma carta ou de um relatório demanda tempo, proporcionando uma chance para refletir e alterar, a mensagem de e-mail é informal” “O autor pode escrever a mensagem às pressas e clicar em “Enviar” antes de avaliar se o conteúdo pode ser mal interpretado” “A situação é ainda mais arriscada com a facilidade do recurso “Responder a todos”, que faz com que a mensagem	<i>Avaliar o recurso mais apropriado de comunicação escrita nas organizações para determinada situação</i>	<i>Aumento da clareza acerca dos tipos de comunicação escrita utilizados em organizações</i> <i>Aumento da clareza acerca dos benefícios da escolha de um tipo de comunicação escrita</i> <i>Aumento da clareza acerca das limitações da escolha de um tipo de comunicação escrita</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha do recurso de comunicação escrita mais apropriado em função das características de uma interação</i>

seja enviada a todos que receberam uma cópia da mensagem original, e não apenas ao remetente original” “Um comentário destinado a apenas um dos colegas pode, de repente, tornar-se informação pública entre várias pessoas, incluindo até o chefe, os clientes ou os fornecedores de alguém”		
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar o recurso mais apropriado de comunicação escrita nas organizações para determinada situação		

Trecho extraído da literatura		
4A13a1 No caso de informações por escrito, valem as mesmas orientações quanto a usar regras simples.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de envio de mensagem escrita</i> <i>Diversidade de formatos de mensagens escritas</i>	Utilizar regras simples de linguagem	<i>Diminuição da probabilidade de dúvidas acerca da mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar regras simples de linguagem na comunicação escrita		

Trecho extraído da literatura		
4C7 Usar a comunicação por escrito quando... ... puder esperar o destinatário ler. ... não tiver condições de reunir as pessoas. ... a mensagem for complexa. ... a informação for mais baseada em fatos e não contiver conteúdo delicado. ... não causar constrangimento caso outras pessoas leiam a mensagem. ... precisar de registro da comunicação. ... o destinatário tiver capacidade para ler na sua língua e usar a mesma tecnologia (impresso, e-mail, arquivo eletrônico etc.).		
Aspectos da Situação anterior	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente

Situações de utilização de mensagens escritas: “Puder esperar o destinatário ler” “Não tiver condições de reunir as pessoas” “A mensagem for complexa” “A informação for mais baseada em fatos e não conter conteúdo delicado” “Não causar constrangimento caso outras pessoas leiam a mensagem” “Precisar de registro da comunicação” “O destinatário tiver capacidade para ler na sua língua e usar a mesma tecnologia (impresso, e-mail, arquivo eletrônico etc.)”	<i>Avaliar características de situações que fundamentam o uso da mensagem escrita</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características de situações que fundamentam a utilização de mensagens escritas para comunicação organizacional</i> <i>Aumento da clareza acerca dos benefícios da utilização da mensagem escrita</i> <i>Aumento da clareza acerca das limitações da utilização da mensagem escrita</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha da forma de comunicação mais efetiva no ambiente organizacional</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as características de situações que fundamentam o uso da mensagem escrita no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D8 Entre as formas mais comuns de comunicação escrita estão os memorandos, as cartas, os relatórios, as mensagens eletrônicas, os quadros de avisos e os cartazes.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Entre as formas mais comuns de comunicação escrita estão os memorandos, as cartas, os relatórios, as mensagens eletrônicas, os quadros de avisos e os cartazes”	<i>Caracterizar os tipos de comunicação escrita nas organizações</i>	<i>Aumento da compreensão acerca das diferentes modalidades de comunicação escrita nas organizações</i> <i>Aumento da probabilidade da seleção da forma de comunicação escrita mais efetiva entre pessoas que compõem uma organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar os tipos de comunicação escrita que podem ser utilizadas nas interações entre pessoas que pertencem a uma organização		

Trecho extraído da literatura

4D8a1

As pessoas que escrevem para alguém fora da empresa normalmente enviam uma carta, que é mais formal que um memorando, mas, basicamente, com as mesmas vantagens e desvantagens. Ambos servem de documento escrito para o destinatário examinar, e ambos exigem um tempo razoável para serem elaborados e enviados.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características de uma carta como recurso de comunicação organizacional</i> “As pessoas que escrevem para alguém fora da empresa normalmente enviam uma carta” “Serve de documento escrito para o destinatário examinar” “Exige um tempo razoável para ser elaborada e enviada”	<i>Caracterizar a utilização de cartas como recurso de comunicação organizacional</i>	<i>Aumento da compreensão acerca das características de cartas na comunicação organizacional</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do uso de cartas na comunicação interna das organizações</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha de cartas como forma de comunicação escrita de acordo com a sua função</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar a utilização de cartas como recurso de comunicação escrita em organizações		

Trecho extraído da literatura		
4D8a2 O memorando é um meio informal de envio de mensagem escrita. No alto da página o remetente digita a data, o nome do destinatário, o seu nome e o assunto. Devido à sua informalidade, o memorando serve de comunicação interna da empresa.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características de um memorando como recurso de comunicação organizacional</i> “O memorando é um meio informal de envio de mensagem escrita” “No alto da página o remetente digita a data, o nome do destinatário, o seu nome e o assunto” “Devido à sua informalidade, o memorando serve de comunicação interna da empresa”	<i>Caracterizar a utilização de memorando como recurso de comunicação organizacional</i>	<i>Aumento da compreensão acerca de características do memorando na comunicação organizacional</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do uso de memorandos na comunicação interna das organizações</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha do memorando como forma de comunicação escrita de acordo com a sua função</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar a utilização de memorando como recurso de comunicação escrita em organizações		

Trecho extraído da literatura

4D8a3

A análise de como atender a uma necessidade ou como resolver um problema é apresentada na forma de um relatório. O relatório descreve a necessidade ou o problema e, assim, propõe uma solução. Muitos relatórios contêm figuras e gráficos para facilitar a compreensão da mensagem. Outro recurso útil em um relatório longo (de mais de duas páginas) é começar com um parágrafo resumindo o seu conteúdo. Com isso, um gestor ocupado pode avaliar sobre o que o relatório trata, mesmo que não possa lê-lo completamente de imediato.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características de um relatório como recurso de comunicação organizacional</i> “A análise de como atender a uma necessidade ou como resolver um problema é apresentada na forma de um relatório” “O relatório descreve a necessidade ou o problema e, assim, propõe uma solução” “Muitos relatórios contêm figuras e gráficos para facilitar a compreensão da mensagem” “Outro recurso útil em um relatório longo (de mais de duas páginas) é começar com um parágrafo resumindo o seu conteúdo”	<i>Caracterizar a utilização de relatório como recurso de comunicação organizacional</i>	<i>Aumento da compreensão acerca das características de relatórios na comunicação organizacional</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do uso de relatórios na comunicação interna das organizações</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha de relatório como forma de comunicação escrita de acordo com a sua função</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar a utilização de relatório como recurso de comunicação escrita em organizações		

Trecho extraído da literatura		
4D8a4 A evolução tecnológica tem propiciado um número crescente de alternativas para enviar mensagens. Entre os desenvolvimentos mais recente estão o e-mail, a mensagem instantânea, a teleconferência, a telefonia celular e a videoconferência.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diferentes recursos eletrônicos de envio de mensagens</i> “A evolução tecnológica tem propiciado um número crescente de alternativas para enviar mensagens” “Entre os recursos mais utilizados estão o e-mail, a mensagem instantânea, a teleconferência, a telefonia celular e a videoconferência”	<i>Caracterizar os recursos eletrônicos de envio de mensagens</i>	<i>Aumento da clareza acerca das possibilidades de envio de mensagens por meio eletrônico</i> <i>Aumento da probabilidade de seleção mais efetiva de recurso eletrônico para envio de mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar os recursos eletrônicos de envio de mensagens no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D8b1 As mensagens escritas também podem ser enviadas eletronicamente, por fax ou e-mail. Nos últimos anos, o e-mail tem se tornado um canal popular, já que os computadores estão presentes em praticamente todas as organizações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características de e-mail como recurso de comunicação organizacional</i> “E-mail é canal popular, já que os computadores estão presentes em praticamente todas as organizações”	<i>Caracterizar a utilização de e-mail como recurso de comunicação organizacional</i>	<i>Aumento da compreensão acerca das características de e-mails na comunicação organizacional</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do uso de e-mails na comunicação interna das organizações</i> <i>Aumento da probabilidade de escolha de e-mail como forma de comunicação escrita de acordo com a sua função</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar a utilização de e-mail como recurso de comunicação escrita em organizações		

Trecho extraído da literatura		
4D8a5 Para transmitir uma única mensagem a muitas pessoas, a organização pode utilizar cartazes e avisos afixados em quadros ou divulgados por meio eletrônico. Esses meios são impessoais, porém, uma forma eficaz de enviar mensagens; devem ser usados para complementar os tipos de comunicação mais pessoais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Necessidade de transmitir uma mensagem para muitas pessoas Possibilidade de utilização de cartazes ou avisos afixados em quadros ou divulgados por meio eletrônico “Meios impessoais, eficazes e são usados para complementar os tipos de comunicação mais pessoais”	<i>Caracterizar recursos de comunicação escrita mais impessoais que complementam outras formas de apresentação da mensagem mais pessoais</i>	<i>Aumento da probabilidade de acesso pelas pessoas da organização as mensagens apresentadas</i> <i>Diminuição da probabilidade de limitações na transmissão da mensagem pela utilização de apenas um recurso de comunicação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar recursos de comunicação escrita mais impessoais que complementam outras formas de apresentação da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4A13a2 Outras ações (do líder) que demandam registro documental são o cadastro de pedidos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com os funcionários que demanda registro documental</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Necessidade de elaborar o cadastro de pedidos</i>	<i>Utilizar a linguagem escrita para elaboração do cadastro de pedidos</i>	<i>Probabilidade de consulta dos pedidos cadastrados posteriormente</i> <i>Registro com função de protocolo dos pedidos cadastrados</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar a linguagem escrita para elaboração do cadastro de pedidos		

Trecho extraído da literatura		
4A13a3 Outras ações (do líder) que demandam registro documental são o estabelecimento das metas de um funcionário ou departamento.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com os funcionários que demanda registro documental</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Estabelecimento das metas de um funcionário ou departamento</i>	<i>Utilizar linguagem escrita para o estabelecimento das metas de um funcionário ou departamento</i>	<i>Probabilidade de consulta das metas estabelecidas posteriormente</i> <i>Aumento da probabilidade de o funcionário ficar sob controle das metas estabelecidas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar linguagem escrita para o estabelecimento das metas de um funcionário ou de um departamento		

Trecho extraído da literatura

4A14

Uma mensagem complexa fica mais clara se for escrita. Por exemplo, fica mais fácil entender os resultados de uma pesquisa ou a análise do desempenho de um grupo de trabalho se forem apresentados em um relatório escrito. Em uma reunião, a apresentação oral de um relatório fica mais clara se complementada por material escrito e apresentado através de transparências de PowerPoint, cartazes ou transparências exibidas em um retroprojektor. **Quando é necessário rapidez para comunicar informações complexas a uma pessoa fora da organização, pode ser economicamente mais eficaz usar um aparelho de fax ou o modem do computador.**

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização e com pessoas de fora da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> “Uma mensagem complexa fica mais clara se for escrita” “Quando é necessário rapidez para comunicar informações complexas a uma pessoa fora da organização, pode ser economicamente mais eficaz usar um aparelho de fax ou o modem do computador”	<i>Identificar quais os recursos (equipamentos, materiais) complementares na apresentação de mensagens complexas escritas</i>	<i>Aumento da probabilidade de escolha do meio de comunicação mais adequado à situação</i> <i>Aumento da clareza acerca das variáveis mais relevantes para escolha de um meio de comunicação complementar</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão pelos receptores de mensagens complexas escritas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar os recursos complementares na apresentação de mensagens complexas escritas que tornam a sua compreensão mais efetiva pelos receptores pertencentes ao ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4AC8 Muitos líderes ficam nervosos quando têm de falar diante de um grupo, mas o nervosismo pode ser positivo se servir de estímulo para que ele se prepare bem.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação da mensagem para um grupo como atribuição do cargo de liderança</i> <i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> Grau de nervosismo dos líderes Grau de preparação para a fala	Falar para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo coletivo de pessoas</i> <i>Aumento do grau de segurança do líder para apresentação de mensagens em público</i> <i>Aumento do grau de conforto do líder para apresentação de mensagens em público</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar mensagem oralmente para um coletivo de pessoas de acordo com a preparação realizada		

Trecho extraído da literatura		
4A15 Prepare uma programação das medidas a serem adotadas e marque na agenda a data aproximada de cada uma para evitar adiamentos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Eventos previstos</i> <i>Intervalo de tempo entre os eventos</i>	Elaborar um cronograma para a ocorrência dos eventos previstos em um determinado intervalo de tempo	<i>Cronograma de eventos elaborados</i> <i>Aumento do controle do líder acerca da ocorrência dos eventos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Elaborar um cronograma para a ocorrência dos eventos previstos em um determinado intervalo de tempo		

Trecho extraído da literatura		
4A16 Prepare uma programação das medidas a serem adotadas e marque na agenda a data aproximada de cada uma para evitar adiamentos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Cronograma de eventos elaborados</i>	Marcar na agenda a data aproximada de cada evento	<i>Data aproximada de cada evento anotada na agenda</i> <i>Diminuição da probabilidade de adiamento dos eventos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Marcar na agenda a data aproximada de cada evento		

Trecho extraído da literatura		
4A17 Elabore a apresentação, incluindo uma boa abertura. Comece com um breve histórico ou com uma pergunta instigante. Evite começar com uma piada.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Assunto da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Público-alvo caracterizado nas suas variáveis relevantes</i>	Elaborar a apresentação do assunto para um grupo de pessoas	<i>Apresentação da mensagem elaborada</i> <i>Aumento da probabilidade de interesse do público-alvo no assunto a ser apresentado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Elaborar a apresentação do assunto para um grupo de pessoas		

Trecho extraído da literatura		
4A17a1 Limite o número dos principais tópicos (três é um número razoável) e apresente-os claramente como uma prévia da apresentação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Assunto da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Quantidade de tópicos acerca do assunto a ser apresentada</i>	Limitar a quantidade dos principais tópicos	<i>Quantidade dos principais tópicos a serem apresentados definida</i>
Nome da classe de comportamentos		
Limitar a quantidade dos principais tópicos		

Trecho extraído da literatura		
4A18 Ainda nervoso? Para superar muito o seu nervosismo, prepare-se ensaiando (peça que um amigo ensaie com você), conferindo e reconferindo o material visual e a tecnologia audiovisual antes de começar e estabelecendo uma conversa amigável com aqueles que chegarem mais cedo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem elaborada</i> <i>Assunto da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Quantidade de participantes da apresentação</i>	Preparar-se ensaiando para a apresentação	<i>Aumento da probabilidade de sentir-se preparado para a apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ensaiair como forma de preparação para a apresentação		

Trecho extraído da literatura		
4A19 Ainda nervoso? Para superar muito o seu nervosismo, prepare-se ensaiando (peça que um amigo ensaie com você), conferindo e reconferindo o material visual e a tecnologia audiovisual antes de começar e estabelecendo uma conversa amigável com aqueles que chegarem mais cedo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem elaborada</i> <i>Material visual da apresentação organizado</i>	Conferir completa e precisamente o material visual que será utilizado na apresentação	<i>Material visual conferido</i> <i>Diminuição da probabilidade da ocorrência de erros durante a apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		

Conferir completa e precisamente o material visual que será utilizado na apresentação

Trecho extraído da literatura

4A20

Ainda nervoso? Para superar muito o seu **nervosismo**, **prepare-se ensaiando** (peça que um amigo ensaie com você), **conferindo e reconferindo o material visual e a tecnologia audiovisual antes de começar** e **estabelecendo uma conversa amigável com aqueles que chegarem mais cedo**.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem elaborada</i> <i>Material visual da apresentação organizado</i> <i>Características do espaço onde a apresentação está sendo realizada</i> <i>Recursos tecnológicos audiovisuais disponíveis</i>	Conferir completa e precisamente a tecnologia audiovisual antes de começar	<i>Tecnologia audiovisual conferida</i> <i>Diminuição da probabilidade da ocorrência de erros durante a apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Conferir completa e precisamente a tecnologia audiovisual antes de começar		

Trecho extraído da literatura		
4A21 Ainda nervoso? Para superar muito o seu nervosismo, prepare-se ensaiando (peça que um amigo ensaie com você), conferindo e reconferindo o material visual e a tecnologia audiovisual antes de começar e estabelecendo uma conversa amigável com aqueles que chegarem mais cedo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem elaborada</i> <i>Ensaio da apresentação realizado</i> <i>Material audiovisual conferido</i> <i>Tecnologia audiovisual conferida</i> <i>Características do público-alvo caracterizadas</i> <i>Horário definido para início da apresentação</i> <i>Fluxo de pessoas que chegam antes do horário estabelecido</i>	Estabelecer uma conversa amigável com aqueles que chegarem mais cedo	<i>Aumentar o grau de conforto do líder na relação com o público-alvo</i> <i>Aumentar a probabilidade de participação do público-alvo</i>
Nome da classe de comportamentos		
Interagir de forma amigável com os participantes que chegarem antes do horário estabelecido para o início da apresentação		

Trecho extraído da literatura		
4A22a1 Elabore a apresentação, incluindo uma boa abertura. Comece com um breve histórico ou com uma pergunta instigante. Evite começar com uma piada.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Assunto da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i>	Iniciar a apresentação com um breve histórico a respeito do assunto	<i>Início da apresentação realizada com breve histórico do assunto</i> <i>Aumento da probabilidade de interesse do público-alvo no assunto a ser apresentado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Iniciar a apresentação com um breve histórico a respeito do assunto		

Trecho extraído da literatura		
4A22a2 Elabore a apresentação, incluindo uma boa abertura. Comece com um breve histórico ou com uma pergunta instigante. Evite começar com uma piada.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Assunto da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i>	Iniciar a apresentação com uma pergunta instigante a respeito do assunto	<i>Início da apresentação realizada com uma pergunta instigante acerca do assunto</i> <i>Aumento da probabilidade de interesse do público-alvo no assunto a ser apresentado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Iniciar a apresentação com uma pergunta instigante a respeito do assunto		

Trecho extraído da literatura		
4A22a3 Elabore a apresentação, incluindo uma boa abertura. Comece com um breve histórico ou com uma pergunta instigante. Evite começar com uma piada.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Assunto da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Formas variadas de abertura de uma apresentação</i>	Iniciar a apresentação de um assunto utilizando outras formas de abertura	<i>Início da apresentação realizada com a utilização de outras formas de abertura</i> <i>Aumento da probabilidade de interesse do público-alvo no assunto a ser apresentado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Iniciar a apresentação de um assunto utilizando outras formas de abertura		

Trecho extraído da literatura		
4RA10 Elabore a apresentação, incluindo uma boa abertura. Comece com um breve histórico ou com uma pergunta instigante. Evite começar com uma piada.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem a ser apresentada</i> <i>Assunto da mensagem que deverá ser apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Conhecimento acerca de efeitos da utilização de piadas sobre as pessoas</i>	Avaliar as decorrências da utilização de piadas no início de uma apresentação	<i>Diminuição da probabilidade de utilização de piadas como início da apresentação da mensagem para um coletivo de pessoas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências da utilização de piadas no início de uma apresentação		

Trecho extraído da literatura		
4A23 Limite o número dos principais tópicos (três é um número razoável) e apresente-os claramente como uma prévia da apresentação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Quantidade dos principais tópicos a serem apresentados definida</i>	Apresentar os tópicos claramente como uma prévia da apresentação	<i>Aumento da clareza do público-alvo acerca dos principais tópicos da apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar os tópicos claramente como uma prévia da apresentação		

Trecho extraído da literatura		
4A24 Passe de um tópico a outro de forma clara, resumindo cada um antes de passar para o seguinte.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Tópicos apresentados</i> <i>Tópicos a serem apresentados</i>	Resumir cada tópico apresentado antes de passar para o seguinte	<i>Aumento da clareza do público-alvo acerca dos tópicos da apresentação</i> <i>Público-alvo informado acerca dos tópicos da apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Resumir cada tópico apresentado antes de passar para o seguinte		

Trecho extraído da literatura		
4A25 Passe de um tópico a outro de forma clara, resumindo cada um antes de passar para o seguinte.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Tópicos apresentados</i> <i>Tópicos a serem apresentados</i>	Utilizar outros recursos que tornem compreensível a passagem de um tópico a outro	<i>Aumento da clareza do público-alvo acerca dos tópicos da apresentação</i> <i>Público-alvo informado acerca dos tópicos da apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar outros recursos que tornem compreensível a passagem de um tópico a outro		

Trecho extraído da literatura		
4A26 Caminhe pela sala (mas não de forma compassada), use gestos naturais e estabeleça contato visual com cada parte da sala. Varie a inflexão da voz e mantenha o público envolvido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem apresentada</i> <i>Assunto da mensagem apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Tópicos apresentados</i> <i>Tempo de apresentação definido</i>	Comportar-se verbal e não verbalmente durante a apresentação de um assunto	<i>Aumento da probabilidade de produzir interesse do público-alvo durante a apresentação</i> <i>Aumento da probabilidade de manter interesse do público-alvo durante a apresentação</i> <i>Aumento da probabilidade de participação do público-alvo durante a apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comportar-se verbal e não-verbalmente durante a apresentação de um assunto de modo a aumentar a probabilidade de manter o interesse e a participação do público-alvo		

Trecho extraído da literatura		
4A26a1 Caminhe pela sala (mas não de forma compassada), use gestos naturais e estabeleça contato visual com cada parte da sala. Varie a inflexão da voz e mantenha o público envolvido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características do espaço onde a apresentação está sendo realizada</i> <i>Tópicos que estão sendo apresentados</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Disposição do público-alvo no ambiente</i>	Caminhar naturalmente pela sala	<i>Aumento da probabilidade de produzir atenção do público-alvo durante a apresentação</i> <i>Aumentar a probabilidade do público-alvo se sentir confortável com o deslocamento do líder</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caminhar naturalmente pela sala de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores		

Trecho extraído da literatura		
4A26a2 Caminhe pela sala (mas não de forma compassada), use gestos naturais e estabeleça contato visual com cada parte da sala. Varie a inflexão da voz e mantenha o público envolvido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características do espaço onde a apresentação está sendo realizada</i> <i>Tópicos que estão sendo apresentados</i> <i>Características do público-alvo</i>	Utilizar gestos naturais condizentes com a mensagem apresentada	<i>Aumento da probabilidade de produzir atenção do público-alvo durante a apresentação</i> <i>Aumentar a probabilidade do público-alvo se sentir confortável com os gestos utilizados pelo líder</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar gestos naturais condizentes com a mensagem apresentada de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores		

Trecho extraído da literatura		
4A26a3 Caminhe pela sala (mas não de forma compassada), use gestos naturais e estabeleça contato visual com cada parte da sala. Varie a inflexão da voz e mantenha o público envolvido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características do espaço onde a apresentação está sendo realizada</i> <i>Tópicos que estão sendo apresentados</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Disposição do público-alvo no ambiente</i>	Estabelecer contato visual com as pessoas de cada parte da sala	<i>Aumento da probabilidade de produzir atenção do público-alvo durante a apresentação</i> <i>Aumentar a probabilidade do público-alvo se sentir confortável com o contato visual do líder</i>
Nome da classe de comportamentos		
Estabelecer contato visual com as pessoas de cada parte da sala de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores		

Trecho extraído da literatura		
4A26a4 Caminhe pela sala (mas não de forma compassada), use gestos naturais e estabeleça contato visual com cada parte da sala. Varie a inflexão da voz e mantenha o público envolvido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características do espaço onde a apresentação está sendo realizada</i> <i>Tópicos que estão sendo apresentados</i> <i>Características do público-alvo</i>	Variar a inflexão da voz	<i>Aumento da probabilidade de produzir atenção do público-alvo durante a apresentação</i> <i>Aumentar a probabilidade do público-alvo se sentir confortável com as variações do tom de voz utilizado pelo líder</i>
Nome da classe de comportamentos		
Variar a inflexão da voz de modo a aumentar o grau de atenção dos receptores		

Trecho extraído da literatura		
4A26a5 Use um bom encerramento que retome a abertura, resuma os tópicos principais ou que despertem a atenção dos ouvintes. Seja atencioso com o público e termine no horário estabelecido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características do espaço onde a apresentação está sendo realizada</i> <i>Tópicos que estão sendo apresentados</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Demandas diversas implícitas e explícitas do público-alvo</i>	Ser atencioso com o público	<i>Aumento da probabilidade de participação do público-alvo durante a apresentação</i> <i>Aumento da probabilidade das demandas implícitas e explícitas de o público-alvo serem atendidas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ser atencioso com o público de modo a aumentar a participação dos receptores durante a apresentação		

Trecho extraído da literatura		
4A27 Use um bom encerramento que retome a abertura, resuma os tópicos principais ou que despertem a atenção dos ouvintes. Seja atencioso com o público e termine no horário estabelecido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem apresentada</i> <i>Assunto da mensagem apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Tópicos apresentados</i> <i>Tempo de apresentação transcorrido</i>	Encerrar a apresentação do assunto para um coletivo de pessoas	<i>Apresentação acerca do assunto encerrada</i> <i>Público-alvo com diferentes graus de informação a respeito do assunto</i> <i>Cumprimento do horário previamente estabelecido para a apresentação</i> <i>Aumento da probabilidade das pessoas se sentirem respeitadas em relação ao seu tempo</i>
Nome da classe de comportamentos		
Encerrar a apresentação do assunto para um coletivo de pessoas		

Trecho extraído da literatura		
4A27a1 Use um bom encerramento que retome a abertura, resuma os tópicos principais ou que despertem a atenção dos ouvintes. Seja atencioso com o público e termine no horário estabelecido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem apresentada</i> <i>Assunto da mensagem apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Tópicos apresentados</i>	Retomar o objetivo da apresentação eventualmente presente na abertura	<i>Aumento da probabilidade de que o público-alvo fique sob controle dos objetivos da apresentação</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação acerca dos tópicos em função do objetivo da apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Retomar o objetivo da apresentação eventualmente presente na abertura		

Trecho extraído da literatura		
4A27a2 Use um bom encerramento que retome a abertura, resuma os tópicos principais ou que despertem a atenção dos ouvintes. Seja atencioso com o público e termine no horário estabelecido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem apresentada</i> <i>Assunto da mensagem apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Tópicos apresentados</i>	Resumir os tópicos principais da apresentação do assunto	<i>Aumento da probabilidade de que o público-alvo fique sob controle dos principais tópicos da apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Resumir os tópicos principais da apresentação do assunto		

Trecho extraído da literatura		
4A27a3 Use um bom encerramento que retome a abertura, resuma os tópicos principais ou que despertem a atenção dos ouvintes. Seja atencioso com o público e termine no horário estabelecido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem apresentada</i> <i>Assunto da mensagem apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Tópicos apresentados</i>	Resumir os tópicos que mais produziram a atenção dos ouvintes	<i>Aumento da probabilidade de que o público-alvo fique sob controle dos tópicos que mais produziram sua atenção na apresentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Resumir os tópicos que mais produziram a atenção dos ouvintes		

Trecho extraído da literatura		
4A28 Use um bom encerramento que retome a abertura, resuma os tópicos principais ou que despertem a atenção dos ouvintes. Seja atencioso com o público e termine no horário estabelecido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Objetivo da mensagem apresentada</i> <i>Assunto da mensagem apresentada</i> <i>Características do público-alvo</i> <i>Tópicos apresentados</i> <i>Tempo de apresentação transcorrido</i>	Finalizar a apresentação no horário estabelecido	<i>Cumprimento do horário previamente estabelecido para a apresentação</i> <i>Aumento da probabilidade das pessoas se sentirem respeitadas em relação ao seu tempo</i>
Nome da classe de comportamentos		
Finalizar a apresentação no horário estabelecido		

Trecho extraído da literatura		
4OP2 Para resolver esse problema, uma saída seria (o líder) adotar a atitude do outro, o que significa pensar no conhecimento do interlocutor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Perspectiva do receptor</i> <i>Objetivo de atrair a atenção do receptor</i>	Interagir considerando o conhecimento do receptor	<i>Aumento da probabilidade de atração da atenção do receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem sob controle do conhecimento do receptor acerca de algo ou alguém no âmbito da organização		

Trecho extraído da literatura		
4A29 Esse princípio da área de vendas aplica-se a todos os tipos de comunicação. Resumindo, se a pessoa quiser atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor, ela deverá se comunicar partindo do ponto de vista dele. A aplicação desse princípio envolve táticas, tais como usar vocabulário acessível, mencionar experiências em comum e tratar dos interesses do receptor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Objetivo de atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor Receptor com características específicas de vocabulário	Interagir utilizando vocabulário acessível	<i>Aumento da probabilidade de atração da atenção, do interesse e da compreensão do receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem utilizando vocabulário acessível ao receptor		

Trecho extraído da literatura		
IIIb Esse princípio da área de vendas aplica-se a todos os tipos de comunicação. Resumindo, se a pessoa quiser atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor, ela deverá se comunicar partindo do ponto de vista dele. A aplicação desse princípio envolve táticas, tais como usar vocabulário acessível, mencionar experiências em comum e tratar dos interesses do receptor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Perspectiva do receptor Objetivo de atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor	Interagir sob controle da perspectiva do receptor	Aumento da probabilidade de atração da atenção, do interesse e da compreensão do receptor
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem sob controle da perspectiva do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4A30a1 Embora saibamos que as outras pessoas não compartilham de todas as nossas experiências, visões, prioridades e interesses, normalmente nos esquecemos de tudo isso quando estamos nos comunicando. No entanto, essas diferenças tendem a tornar o público-alvo mais propenso a ignorar ou entender de maneira equivocada as mensagens enviadas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Possíveis diferenças entre as experiências, visões, prioridades e interesses de outras pessoas não compartilhadas com as suas próprias	Considerar essas diferenças ao se comunicar	Aumento da probabilidade do público-alvo a ouvir as mensagens enviadas Aumento da probabilidade do público-alvo a entender de maneira correta as mensagens enviadas
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle das diferenças de outras pessoas e as suas próprias ao se comunicar		

Trecho extraído da literatura		
4A30a2 Embora saibamos que as outras pessoas não compartilham de todas as nossas visões, normalmente nos esquecemos de tudo isso quando estamos nos comunicando. No entanto, essas diferenças tendem a tornar o público-alvo mais propenso a ignorar ou entender de maneira equivocada as mensagens enviadas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Possíveis diferenças entre suas perspectivas e de outras pessoas, não compartilhadas	Considerar as diferenças de sua perspectiva e a dos outros ao se comunicar	Aumento da probabilidade do público-alvo a ouvir as mensagens enviadas Aumento da probabilidade do público-alvo a entender de maneira correta as mensagens enviadas
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle das diferenças entre a perspectiva a respeito de algo própria e a de outros ao se comunicar		

Trecho extraído da literatura		
4A31 Esse princípio da área de vendas aplica-se a todos os tipos de comunicação. Resumindo, se a pessoa quiser atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor, ela deverá se comunicar partindo do ponto de vista dele. A aplicação desse princípio envolve táticas, tais como usar vocabulário acessível, mencionar experiências em comum e tratar dos interesses do receptor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Objetivo de atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor Receptor com tipos de interesses específicos	Interagir tratando dos interesses do receptor	<i>Aumento da probabilidade de atração da atenção, do interesse e da compreensão do receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem sob controle dos interesses do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4A31a1 Embora saibamos que as outras pessoas não compartilham de os nossos interesses, normalmente nos esquecemos de tudo isso quando estamos nos comunicando. No entanto, essas diferenças tendem a tornar o público-alvo mais propenso a ignorar ou entender de maneira equivocada as mensagens enviadas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Possíveis diferenças entre seus interesses e de outras pessoas, não compartilhadas	Considerar as diferenças de seus interesses e dos outros ao se comunicar	Aumento da probabilidade do público-alvo a ouvir as mensagens enviadas Aumento da probabilidade do público-alvo a entender de maneira correta as mensagens enviadas
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle das diferenças de interesses próprios e dos outros ao se comunicar		

Trecho extraído da literatura		
4A32 Esse princípio da área de vendas aplica-se a todos os tipos de comunicação. Resumindo, se a pessoa quiser atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor, ela deverá se comunicar partindo do ponto de vista dele. A aplicação desse princípio envolve táticas, tais como usar vocabulário acessível, mencionar experiências em comum e tratar dos interesses do receptor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Objetivo de atrair a atenção, o interesse e a compreensão do receptor Receptor com repertório de algumas experiências em comum com as do emissor	Interagir mencionando experiências em comum	<i>Aumento da probabilidade de atração da atenção, do interesse e da compreensão do receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem mencionando experiências em comum com as do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4A32a1 Embora saibamos que as outras pessoas não compartilham de todas as nossas experiências, normalmente nos esquecemos de tudo isso quando estamos nos comunicando. No entanto, essas diferenças tendem a tornar o público-alvo mais propenso a ignorar ou entender de maneira equivocada as mensagens enviadas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Possíveis diferenças entre suas experiências e de outras pessoas, não compartilhadas	Considerar as diferenças das experiências próprias e dos outros ao se comunicar	Aumento da probabilidade do público-alvo a ouvir as mensagens enviadas Aumento da probabilidade do público-alvo a entender de maneira correta as mensagens enviadas
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle das diferenças das experiências próprias e as dos outros ao se comunicar		

Trecho extraído da literatura		
4A33 Para resolver esse problema, uma saída seria (o líder) adotar a atitude do outro, o que significa pensar nas preocupações do interlocutor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Perspectiva do receptor</i> <i>Objetivo de atrair a atenção do receptor</i>	Interagir considerando as preocupações do receptor	<i>Aumento da probabilidade de atração da atenção do receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem sob controle das preocupações do receptor no âmbito da organização		

Trecho extraído da literatura		
4A34 Verifique os pronomes usados. Se a pessoa disser “eu quero” ou “minhas metas”, ela não está se dirigindo ao interlocutor. É preciso descobrir o que o interlocutor deseja. Direcione a mensagem para as metas dele, o interlocutor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Perspectiva do receptor</i> <i>Objetivo de atrair a atenção do receptor</i> “Verifique os pronomes usados. Se a pessoa disser “eu quero” ou “minhas metas”, ela não está se dirigindo ao interlocutor”	Interagir considerando as metas do receptor	<i>Aumento da probabilidade de atração da atenção do receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar a mensagem sob controle das metas do receptor no âmbito da organização		

Trecho extraído da literatura

4C8

As pessoas receberão a mensagem somente se ela for comunicada por um canal com a qual elas se sintam à vontade usando. Em muitas situações, alguns funcionários não têm capacidade suficiente de leitura. Se o líder perceber que algum funcionário não consegue ler a mensagem, ele deverá encontrar maneiras de transmiti-la por meio de palavra falada, figuras, gestos ou algum outro meio de comunicação. Essa situação ocorre quando o funcionário não consegue ler nada ou lê muito mal a ponto de não entender determinada mensagem.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com os funcionários</i> “As pessoas receberão a mensagem somente se ela for comunicada por um canal com a qual elas se sintam à vontade usando” Funcionário com dificuldade de compreender a mensagem por meio de leitura	Transmitir a mensagem por meio de linguagem oral, figuras, gestos ou outros meios de comunicação	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar mensagem por meio de linguagem oral, linguagem não-verbal ou outros recursos de comunicação quando funcionários apresentam dificuldade de leitura		

Trecho extraído da literatura		
4OP3 (VER TABELA 4AC9) As informações sobre os valores e costumes das diferentes culturas, evidentemente, não se aplicam a todos os membros de uma cultura, mas podem alertar o líder sobre áreas às quais são necessários cuidados redobrados para promover o entendimento.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Informações sobre os valores e costumes das diferentes culturas Pessoas com graus de envolvimento distintos aos valores e costumes das culturas a qual pertencem	Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão das mensagens apresentadas por funcionários de culturas diferentes</i> <i>Diminuição da probabilidade de dúvidas acerca da mensagem decorrentes das diferenças culturais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle de aspectos relevantes das diferentes culturas para promover um entendimento da mensagem na interação com interlocutor estrangeiro		

Trecho extraído da literatura

4AC9

Linguagem: Mesmo dentro dos Estados Unidos, os funcionários falam muitas línguas diferentes.

Escolha das palavras: Nos Estados Unidos, uma recusa direta é considerada clara e honesta; no Japão é considerada rude e precipitada.

Gestos: Nos Estados Unidos, balançar a cabeça para cima e para baixo significa sim, e para os lados significa não; o contrário vale na Bulgária e em partes da Grécia, da Turquia e do Irã.

Expressões faciais: Na cultura norte-americana em geral, as pessoas sorriem com relativa frequência e veem o sorriso como forma de demonstrar boa vontade. Uma pessoa do Oriente Médio pode sorrir como forma de evitar o conflito e da Ásia, de esconder a raiva ou o constrangimento.

Contato visual: Os árabes propositadamente olham nos olhos da outra pessoa para conhecer o interlocutor e trabalhar bem com ele; na Inglaterra, piscar um dos olhos é sinal de que a pessoa ouviu e entendeu.

Distância entre falante e ouvinte: As pessoas do Oriente Médio podem interpretar a proximidade física em uma conversa como indicativo de envolvimento; um norte-americano pode interpretar essa proximidade como sinal de agressão.

Contexto (situação em que a mensagem é enviada e recebida): Conversações de negócios durante o jantar são aceitáveis nos Estados Unidos, mas são vistas como grosseria na França.

Rituais de conversação (frases e comportamentos que são costumes não devem ser interpretados literalmente: Nos Estados Unidos, as pessoas muitas vezes se cumprimentam perguntando: “Como vai”, sem intenção de ouvir alguma resposta; nas Filipinas, elas perguntam “Aonde você vai?”. Os homens usam mais piadas e gozações amigáveis; as mulheres usam mais expressões conciliatórias, como, por exemplo: “Desculpa”, e expressando os pedidos de forma indireta.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Características das diferentes culturas relacionadas a interação verbal: Linguagem; Escolha das palavras; Gestos; Expressões faciais; Contato visual; Distância entre falante e ouvinte; Contexto; Rituais de conversação	<i>Considerar as diferenças culturais ao se comunicar</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem por pessoas de diferentes culturas</i> <i>Diminuição da probabilidade de dúvidas acerca do significado da mensagem decorrentes das diferenças culturais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle das diferenças culturais relacionadas a interação verbal ao se comunicar		

Trecho extraído da literatura		
4A35 Alguns funcionários podem saber ler em seus idiomas de origem, mas não em outros; nesse caso, o líder pode elaborar mensagens escritas em diversos idiomas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com os funcionários</i> Dificuldade de o funcionário ler em idiomas diferentes do seu de origem	Elaborar mensagens escritas em diversos idiomas	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo funcionário</i> <i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas acerca do idioma pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Elaborar mensagens escritas em diversos idiomas em situações que os funcionários têm dificuldade de ler em idiomas diferentes do seu		

Trecho extraído da literatura		
4A36 Além disso, pode-se fornecer uma versão traduzida das informações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de envio de mensagem escrita</i> <i>Diversidade de idiomas dos interlocutores</i>	Elaborar uma mensagem com a versão traduzida das informações	<i>Aumento da probabilidade de compreensão acerca da mensagem apresentada</i> <i>Diminuição da probabilidade de dúvidas acerca da mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Elaborar uma mensagem escrita com a versão traduzida das informações para o idioma de origem do receptor		

Trecho extraído da literatura		
4A37 Mesmo assim, às vezes, os funcionários querem receber, também, uma versão na língua do país onde trabalham.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de envio de mensagem escrita</i> <i>Diversidade de idiomas dos interlocutores</i>	Elaborar uma mensagem no idioma do país onde trabalham	<i>Aumento da probabilidade de compreensão acerca da mensagem apresentada</i> <i>Diminuição da probabilidade de dúvidas decorrentes do idioma</i>
Nome da classe de comportamentos		
Elaborar uma mensagem escrita no idioma do país em que a organização está estabelecida		

Trecho extraído da literatura		
4B3 Ele (o líder) deve se restringir a uma linguagem simples e básica, por exemplo, valendo-se das palavras “usar” em vez de “utilizar”, “antes” em vez de “antecedente”.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diferentes palavras para se referir ao mesmo referente</i> <i>Necessidade de apresentação de uma mensagem</i> <i>Interlocutores de diferentes culturas</i>	Restringir a uma linguagem com palavras simples para apresentação da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar uma linguagem com palavras simples na apresentação da mensagem para interlocutores de culturas diferentes		

Trecho extraído da literatura		
4RA11 Para evitar interpretações equivocadas de palavras o líder deve conhecer os estilos de comunicação das diversas culturas das pessoas com as quais trabalha. (VER TABELA 4AC9)		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Funcionários oriundos de culturas diferentes Conhecimento acerca dos estilos de comunicação das diversas culturas das pessoas com as quais trabalha	Avaliar as decorrências de interpretações equivocadas de palavras de outras culturas	<i>Diminuição da probabilidade de interpretações equivocadas de palavras utilizadas em outras culturas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências de interpretações equivocadas de palavras de culturas diferentes em interações-verbais		

Trecho extraído da literatura		
4RA12 Para evitar interpretações equivocadas de comportamento dos outros, o líder deve conhecer os estilos de comunicação das diversas culturas das pessoas com as quais trabalha. (VER TABELA 4AC9)		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Funcionários oriundos de culturas diferentes Conhecimento acerca dos estilos de comunicação das diversas culturas das pessoas com as quais trabalha	Avaliar as decorrências de interpretações equivocadas de comportamento dos outros	<i>Diminuição da probabilidade de interpretações equivocadas de comportamentos apresentados por funcionários de outras culturas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências de interpretações equivocadas de comportamentos dos outros na interação com pessoas de culturas diferentes		

Trecho extraído da literatura

4RA12a1

Outra preocupação envolve os **mal-entendidos decorrentes das diferenças culturais**. Por exemplo, a cultura dos Estados Unidos, em geral, dá relativamente grande importância à expressão da opinião individual das pessoas. Um líder dessa **cultura espera, portanto, que os funcionários se sintam livres para expressar suas ideias e seus descontentamentos**. Em contrapartida, as pessoas de uma **cultura que valoriza muito a harmonia (como a japonesa) podem concordar com o interlocutor por educação, e não por compartilhar da opinião**. Pessoas de uma **cultura que valorizam a demonstração de respeito de acordo com a posição hierárquica** (como a do México e do Oriente Médio) podem **não querer demonstrar discordar de um gestor ou de uma pessoa do alto escalão**. Um gestor norte-americano que não conhece esses valores pode **supor, equivocadamente, que os funcionários dessas culturas não são capazes ou não se dispõem a contribuir com suas ideias**.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Diferenças culturais entre as pessoas que constituem uma organização Alta probabilidade de os funcionários comunicarem suas ideias aos gestores em função dos valores da cultura a qual pertencem	Avaliar decorrências de suposições equivocadas acerca da aparente incapacidade ou indisposição de funcionários estrangeiros contribuírem com suas ideias	<i>Diminuição da probabilidade de conclusões equivocadas acerca dos funcionários estrangeiros</i> <i>Diminuição da probabilidade de descontentamento dos funcionários estrangeiros</i> <i>Aumento da probabilidade de engajamento dos funcionários estrangeiros nas atividades da organização</i> <i>Aumento da probabilidade de os funcionários estrangeiros sentirem-se respeitados pelo líder</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar decorrências de suposições equivocadas acerca da aparente incapacidade ou indisposição de funcionários estrangeiros contribuírem com suas ideias		

Trecho extraído da literatura		
4RA12a2 Um líder inteligente evita tirar conclusões sobre o caráter de uma pessoa baseado nas referências culturais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação entre líder e funcionários de culturas distintas</i> <i>Possíveis conclusões acerca do caráter de uma pessoa com base nas referências culturais</i>	Avaliar as decorrências da obtenção de conclusões acerca do caráter de uma pessoa baseado nas referências culturais	<i>Diminuição da probabilidade de conclusões equivocadas acerca do caráter do funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências da obtenção de conclusões acerca do caráter de uma pessoa baseado nas referências culturais		

Trecho extraído da literatura		
4B4 (O líder) Deve empregar palavras com sentido literal.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diferentes palavras para se referir ao mesmo referente</i> <i>Necessidade de apresentação de uma mensagem</i> <i>Interlocutores de diferentes culturas</i>	Utilizar palavras com sentido literal na apresentação da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo funcionário</i> <i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas pelo funcionário acerca do significado das palavras</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar palavras com sentido literal na apresentação da mensagem para interlocutores de culturas diferentes		

Trecho extraído da literatura		
4B5 Em algumas situações, o funcionário não consegue ler nem na sua própria língua. As ilustrações são muito importantes quando não se tem certeza do nível de conhecimento da língua.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Necessidade de apresentação de mensagem Dificuldade do funcionário em ler na sua própria língua Dúvidas do grau de conhecimento do funcionário acerca do idioma Diversidade de recursos não-verbais disponíveis	Utilizar ilustrações em situações de dúvidas acerca do nível de conhecimento da língua pelo funcionário	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar ilustrações em situações de dúvidas do nível de conhecimento do funcionário acerca da língua falada por ele		

Trecho extraído da literatura		
4B6 Complementar as palavras com gestos, ilustrações e expressões faciais também ajuda (o líder) a ser bem compreendido.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Algum tipo de dificuldade na compreensão da mensagem pelo receptor</i>	Complementar as palavras com mensagens não-verbais	Aumento na probabilidade de compreensão do receptor acerca da mensagem apresentada pelo líder
Nome da classe de comportamentos		

Complementar as palavras com mensagens não-verbais em função de algum tipo de dificuldade do receptor na compreensão da mensagem

Trecho extraído da literatura

4C9

Da mesma forma que **aprendemos o significado da mensagem não-verbal da nossa própria cultura, em outras culturas as pessoas têm diferentes vocabulários não-verbais.**

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Aprendizagem acerca do significado das mensagens não-verbais por meio de vivência em uma cultura Vocabulários não-verbais diversos presentes nas diferentes culturas	<i>Identificar o significado das mensagens não-verbais por meio da cultura do interlocutor</i>	<i>Aumento da compreensão do significado da mensagem não-verbal na própria cultura</i> <i>Maior probabilidade de compreensão de mensagens não-verbais ao se comunicar</i>

Nome da classe de comportamentos

Identificar o significado das mensagens não-verbais de interlocutores de diferentes culturas

Trecho extraído da literatura

4A38

O líder também pode **demonstrar sinal de apreço pelos funcionários e por sua cultura, aprendendo algumas expressões de elogio na língua deles.**

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação de uma mensagem para funcionários estrangeiros</i> <i>Funcionários com idiomas diferentes</i> <i>Funcionários com culturas diferentes</i>	Aprender algumas expressões de elogio na língua dos funcionários estrangeiros	<i>Demonstração de apreço pelos funcionários por meio da aprendizagem de elogios na língua deles</i> <i>Demonstração de apreço pela cultura dos funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de o funcionário sentir-se valorizado pelo líder</i>

Nome da classe de comportamentos

Apresentar expressões de elogios na língua de funcionários estrangeiros como demonstração de apreço por eles e sua cultura		
Trecho extraído da literatura		
4A39 e tentar adaptá-los, quando necessário.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento do líder acerca dos diferentes estilos de comunicação intercultural aumentado</i>	Adaptar o estilo de comunicação com funcionários estrangeiros quando possível	<i>Aumento da probabilidade de comunicação com pessoas de diferentes culturas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Adaptar o estilo de comunicação com funcionários estrangeiros quando possível		

Trecho extraído da literatura		
4B7 Cada cultura possui suas próprias expressões idiomáticas. Pessoas de outras culturas, principalmente as que falam outra língua, podem não conhecer essas expressões.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação de uma mensagem</i> <i>Interlocutores de diferentes culturas</i> Expressões idiomáticas próprias de cada cultura Possibilidade de desconhecimento das expressões idiomáticas por pessoas de culturas ou idiomas diferentes Possibilidade de desconhecimento do líder de expressões idiomáticas de culturas ou idiomas diferentes	<i>Conhecer as expressões utilizadas em outras culturas antes de se comunicar com um funcionário de idioma diferente</i>	<i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas acerca do significado de alguma expressão pelo funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar as expressões utilizadas em outras culturas antes de se comunicar com um funcionário de idioma diferente		

Trecho extraído da literatura		
4D9 Para se preparar, ele (o líder) pode procurar conhecer pessoalmente algumas orientações básicas de comunicação intercultural.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Repertório pouco desenvolvido para comunicar-se com pessoas de outras culturas que não a do próprio líder <i>Necessidade de comunicação intercultural</i>	Conhecer algumas orientações básicas de comunicação intercultural	<i>Aumento da probabilidade de o líder estar preparado para se comunicar com pessoas de diferentes culturas</i> <i>Aumento do conhecimento acerca das diferenças culturais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar algumas orientações básicas de comunicação intercultural		

Trecho extraído da literatura		
4D10 O líder deve procurar conhecer sobre os estilos de comunicação utilizados por pessoas de culturas diferentes		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação com pessoas de culturas diferentes</i> Estilos diferentes de comunicação	Conhecer os estilos de comunicação utilizados por pessoas de culturas diferentes	<i>Aumento do conhecimento do líder acerca dos diferentes estilos de comunicação intercultural</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar os estilos de comunicação utilizados por pessoas de culturas diferentes		

Trecho extraído da literatura		
4B8 Cada cultura possui suas próprias gírias. Pessoas de outras culturas, principalmente as que falam outra língua, podem não conhecer essas expressões.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação de uma mensagem</i> <i>Interlocutores de diferentes culturas</i> Gírias próprias de cada cultura Possibilidade de desconhecimento das gírias por pessoas de culturas ou idiomas diferentes Possibilidade de desconhecimento do líder de expressões idiomáticas de culturas ou idiomas diferentes	<i>Conhecer as gírias utilizadas em outras culturas antes de se comunicar com um funcionário de idioma diferente</i>	<i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas acerca do significado de alguma gíria pelo funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar as gírias utilizadas em outras culturas antes de se comunicar com um funcionário de idioma diferente		

Trecho extraído da literatura		
4D11 Se o líder estiver preparado para lidar com as diferenças culturais, conseguirá se comunicar claramente com essas pessoas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de interação do líder com funcionários de diferentes culturas</i>	Desenvolver repertório verbal suficiente para interação com pessoas de diferentes culturas	Aumento da probabilidade de clareza da mensagem apresentada para as pessoas de diferentes culturas <i>Aumento da probabilidade de interação com pessoas de diferentes culturas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Desenvolver repertório suficiente para interação verbal com pessoas de diferentes culturas		

Trecho extraído da literatura		
4A40 O conhecimento limitado da língua não quer dizer que a pessoa tenha dificuldades auditivas, de aprendizado ou mesmo que não tenha interesse em aprender. Ao contrário, a pessoa talvez simplesmente precise de algum tempo para aprender a língua.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“O conhecimento limitado da língua de modo algum indica que a pessoa tenha dificuldades auditivas, de aprendizado ou mesmo desinteresse em aprender” <i>Variáveis que interferem nas dificuldades que o funcionário apresenta em relação ao idioma identificadas</i>	Dispor para o funcionário algum tempo para a aprendizagem do idioma	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem</i> <i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas acerca do significado das palavras</i> <i>Diminuição da probabilidade de apresentação de alterações fisiológicas desagradáveis ao se comunicar</i>
Nome da classe de comportamentos		
Dispor algum tempo para que o funcionário com conhecimento limitado da língua aprenda o idioma		

Trecho extraído da literatura		
4OP4 Além disso, se o líder e os demais gestores estiverem exercendo suas habilidades de liderança, com o objetivo de criar um ambiente em que os funcionários possam e desejem contribuir de forma positiva, tanto a comunicação formal quanto a informal são importantes.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Papel do líder de gerenciar pessoas Recursos de comunicação formal Recursos de comunicação informal	Estabelecer um ambiente em que os funcionários possam contribuir com a organização	<i>Aumento da probabilidade de engajamento dos funcionários nas atividades da organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Estabelecer contingências de modo a aumentar a probabilidade de funcionários contribuírem de modo espontâneo com a organização, por meio da comunicação formal e informal		

Trecho extraído da literatura		
4AC10 Lembre-se da sensação de sobrecarga de informações. Em vez de tentar impressionar o interlocutor, selecione e transmita as informações mais importantes. Destaque a questão mais relevante do seu ponto de vista e deixe que as pessoas reflitam sobre ela.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade do líder se comunicar com seus liderados</i> <i>Características da mensagem apresentada pelo emissor</i> <i>Atenção do líder para a sobrecarga de informações transmitidas</i>	Selecionar as informações mais relevantes da mensagem que deve ser apresentada	<i>Diminuição da probabilidade de sobrecarga de informações na apresentação da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Selecionar as informações mais relevantes da mensagem a ser apresentada para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização		

Trecho extraído da literatura		
4AC11 Lembre-se da sensação de sobrecarga de informações. Em vez de tentar impressionar o interlocutor, selecione e transmita as informações mais importantes. Destaque a questão mais relevante do seu ponto de vista e deixe que as pessoas reflitam sobre ela.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade do líder se comunicar com seus liderados</i> <i>Características da mensagem apresentada pelo emissor</i> Atenção do líder para a sobrecarga de informações transmitidas	Apresentar as informações mais relevantes da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de o receptor ficar sob controle das principais informações contidas na mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar as informações mais relevantes da mensagem para diminuir a probabilidade de sobrecarga de informações ao interlocutor no âmbito da organização		

Trecho extraído da literatura		
4AC12 Como o líder pode reagir diante dessa barreira contra a comunicação? Uma abordagem importante é fornecer aos funcionários só as informações que lhes serão úteis.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação verbal entre líder e funcionários</i> Quaisquer condições que dificultam a comunicação ocorrer	Apresentar aos funcionários só as informações que lhes serão úteis	<i>Diminuição da probabilidade de sobrecarga de informações aos funcionários</i> <i>Diminuição da probabilidade de entendimentos equivocados acerca da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de os funcionários estarem sob controle das informações relevantes</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar aos funcionários só informações que lhes serão úteis para aumentar a probabilidade de ficarem sob controle das informações relevantes da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4A41 Por exemplo, quando os funcionários precisam de instruções, o líder deve prepará-las criteriosamente, para não ter de criar outras mais tarde.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Necessidade de fornecer instruções verbais aos funcionários Conhecimento acerca de condições que interferem na qualidade das instruções	Preparar as instruções verbais criteriosamente	Instruções verbais preparadas de modo criterioso Diminuição da necessidade de criação de outras instruções posteriormente
Nome da classe de comportamentos		
Preparar as instruções verbais que serão fornecidas aos funcionários de forma criteriosa		

Trecho extraído da literatura		
4RA8 Além disso, deve-se evitar usar jargão técnico. Ao informar as metas e as expectativas, o líder deve explicar literalmente o comportamento desejado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação de uma mensagem</i> <i>Jargões técnicos conhecidos por uma quantidade limitada de pessoas</i>	Avaliar as decorrências do uso de jargões técnicos	<i>Diminuição da probabilidade de utilização de jargões técnicos na interação com pessoas de grupos diversos</i> <i>Diminuição da probabilidade de compreensão da mensagem somente por um grupo seletivo de pessoas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências do uso de jargões técnicos na apresentação da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4A42 Por exemplo, quando os funcionários precisam de instruções, o líder deve prepará-las criteriosamente, para não ter de criar outras mais tarde.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Instruções verbais preparadas de modo criterioso</i> <i>Necessidade de fornecer instruções verbais aos funcionários</i>	<i>Apresentar instruções verbais aos funcionários</i>	<i>Diferentes reações apresentadas pelos funcionários quando da apresentação das instruções</i>
Nome da classe de comportamentos		
<i>Apresentar instruções verbais aos funcionários</i>		

Trecho extraído da literatura		
4A43 Além disso, ele (líder) deve verificar se os funcionários estão prestando atenção. Ele pode fazer isso observando as pessoas que estão recebendo as informações e pedindo opiniões.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diferentes reações apresentadas pelos funcionários quando da apresentação das instruções</i> <i>Características da instrução verbal apresentada</i>	Verificar se os funcionários estão prestando atenção	<i>Aumento da probabilidade de verificação da atenção dos funcionários acerca da instrução apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Verificar se os funcionários estão sob controle da mensagem apresentada		

Trecho extraído da literatura		
4A43a1 Além disso, ele (líder) deve verificar se os funcionários estão prestando atenção. Ele pode fazer isso observando as pessoas que estão recebendo as informações e pedindo opiniões.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diferentes reações apresentadas pelos funcionários quando da apresentação das instruções</i> <i>Características da instrução verbal apresentada</i>	Observar as pessoas que estão recebendo as informações	<i>Aumento da probabilidade de verificação da atenção dos funcionários por meio da observação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Verificar se os funcionários estão sob controle da mensagem por meio da observação dos seus comportamentos		

Trecho extraído da literatura		
4A43a2 Além disso, ele (líder) deve verificar se os funcionários estão prestando atenção. Ele pode fazer isso observando as pessoas que estão recebendo as informações e pedindo opiniões.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diferentes reações apresentadas pelos funcionários quando da apresentação das instruções</i> <i>Características da instrução verbal apresentada</i>	Observar as pessoas que estão apresentando opiniões	<i>Aumento da probabilidade de verificação da atenção dos funcionários por meio das opiniões apresentadas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Verificar se os funcionários estão sob controle da mensagem por meio das opiniões apresentadas por eles		

Trecho extraído da literatura		
4A44 O líder pode perguntar ao funcionário se ele entendeu o que tem de ser feito.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de verificação da atenção dos funcionários acerca da instrução apresentada aumentada</i>	Perguntar ao funcionário se ele entendeu o que precisa ser feito	<i>Aumento da probabilidade de acesso ao que o funcionário compreendeu da atividade que deverá ser realizada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Verificar o entendimento do funcionário acerca do que precisa ser feito por meio de perguntas		

Trecho extraído da literatura		
4A45 O líder pode pedir que ele (funcionário) explique a tarefa com suas próprias palavras.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de acesso ao que o funcionário compreendeu da atividade que deverá ser realizada aumentada</i>	Solicitar ao funcionário que explique a tarefa com suas próprias palavras	<i>Aumento da probabilidade de verificação do líder acerca da compreensão do funcionário sobre a atividade que deverá ser realizada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Verificar o entendimento do funcionário acerca do que precisa ser feito por meio da solicitação de explicação da tarefa com suas próprias palavras		

Trecho extraído da literatura		
4A46 O líder pode ajudar os funcionários a se comunicar, ressaltando a importância de manter uma comunicação simples.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Possível dificuldade dos funcionários em relação à comunicação</i> <i>Necessidade de apresentação de uma mensagem pelos funcionários</i> <i>Conhecimento acerca de características de uma comunicação simples</i>	Ajudar os funcionários a se comunicar ressaltando a importância de manter uma comunicação simples	<i>Aumento da probabilidade dos funcionários se comunicarem com um grau de qualidade maior</i>
Nome da classe de comportamentos		
Auxiliar os funcionários a se comunicar de forma simples		

Trecho extraído da literatura		
4A47 (O líder) Pode, também, compartilhar com eles o que aprendeu sobre estilos de comunicação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade dos funcionários se comunicarem com um grau de qualidade maior aumentada</i>	Dispor aos funcionários o conhecimento a respeito de estilos comunicação intercultural	<i>Aumento do conhecimento dos funcionários acerca dos estilos de comunicação intercultural</i>
Nome da classe de comportamentos		
Dispor aos funcionários o conhecimento a respeito de estilos comunicação intercultural		

Trecho extraído da literatura		
4A48 (O líder) Pode, também, elogiá-los quando progredirem na comunicação intercultural.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Conhecimento dos funcionários acerca dos estilos de comunicação intercultural aumentado</i>	Elogiar os funcionários quando progredirem na comunicação intercultural	<i>Aumento da probabilidade dos funcionários se sentirem valorizados pelo líder</i> <i>Aumento da probabilidade de comunicação intercultural dos funcionários com grau de qualidade maior</i>
Nome da classe de comportamentos		
Valorizar os funcionários quando progredirem na comunicação intercultural		

Trecho extraído da literatura		
4AC13 O líder ajuda os funcionários a atingir altos padrões estabelecendo metas desafiadoras e obtendo o compromisso do funcionário para atingi-las. Nos vários departamentos, o líder pode ajudar seus funcionários a atingir metas, como, por exemplo, considerando o material descartado, volume de vendas, níveis de estoque, redução de produtos defeituosos, absenteísmo, lesões, cumprimento dos prazos de entrega, conclusão das etapas de algum projeto ou outras medidas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Tarefas que devem ser cumpridas pelos funcionários</i> <i>Necessidade de apresentação de comportamentos específicos dos funcionários para o desenvolvimento das tarefas</i> Estabelecimento de metas no trabalho pelo líder	Comunicar aos funcionários as metas que necessita alcançar	Aumento da clareza dos funcionários acerca das metas que precisam atingir Aumento da probabilidade de os funcionários sentirem-se motivados com o progresso em relação ao cumprindo das metas
Nome da classe de comportamentos		
Comunicar aos funcionários as metas que necessitarão serem alcançadas		

Trecho extraído da literatura		
4A49 Além disso, deve-se evitar usar jargão técnico. Ao informar as metas e as expectativas, o líder deve explicar literalmente o comportamento desejado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de apresentação de uma mensagem</i> <i>Informação acerca das metas do funcionário</i> <i>Necessidade de apresentação de comportamentos específicos do funcionário para o alcance das metas</i>	Informar as metas explicitando literalmente o comportamento desejado	<i>Aumento da clareza acerca das metas que devem ser cumpridas pelo funcionário</i> <i>Aumento da clareza acerca dos comportamentos que devem ser apresentados pelos funcionários para o cumprimento das metas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Informar as metas explicitando literalmente o comportamento desejado na apresentação da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4A49a1 Os funcionários precisam saber quais são as suas metas e se eles se sentem mais motivados quando veem seu progresso em relação ao cumprimento de cada meta.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Graus variados de comprometimento dos funcionários em relação as metas da organização</i> <i>Explicitação pelo líder das metas a serem alcançadas</i>	Dar visibilidade ao funcionário quando as metas são alcançadas	Aumento da probabilidade de o funcionário avaliar seu progresso em relação ao cumprimento de cada meta Aumento do grau de comprometimento do funcionário com as metas da organização
Nome da classe de comportamentos		

Estabelecer contingências que possibilite ao funcionário acompanhar o cumprimento de cada meta

Trecho extraído da literatura

4A49b1

Para dar mais ênfase a essas informações na hora de transmiti-las, muitos líderes preparam gráficos.

Através de gráficos bem elaborados, os funcionários conseguem visualizar em que estão se empenhando e o progresso até aquele momento.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Tarefas que devem ser cumpridas pelo funcionário</i> <i>Clareza dos funcionários acerca das metas que devem atingir</i> <i>Necessidade de apresentação de comportamentos específicos dos funcionários para o alcance das metas</i>	Utilizar gráficos para apresentar o progresso dos funcionários em relação as metas estabelecidas	<i>Aumento da clareza dos funcionários acerca do progresso em relação ao cumprimento das metas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar gráficos para apresentar o progresso dos funcionários em relação as metas estabelecidas		

Trecho extraído da literatura		
4A49b2 Atualize os gráficos regularmente; se possível, uma vez por semana ou uma vez por mês. Não espere diversos meses para atualizar o gráfico; os funcionários perdem o interesse em um gráfico desatualizado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza dos funcionários acerca das metas que devem atingir</i> Gráficos que representam o desempenho dos funcionários em relação as metas estabelecidas	Atualizar os gráficos regularmente	<i>Aumento da clareza dos funcionários acerca do progresso em relação ao cumprimento das metas</i> <i>Diminuição da probabilidade dos funcionários perderem o interesse nas metas em decorrência do gráfico desatualizado</i>
Nome da classe de comportamentos		
Atualizar os gráficos regularmente e com pequenos intervalos de tempo para que os funcionários mantenham o interesse no cumprimento das metas		

Trecho extraído da literatura		
4A49b3 Ao discutir o desempenho com os funcionários, informalmente ou em reuniões, mencione os resultados mostrados nos gráficos. A ênfase nesses resultados transmite a ideia de que as informações constantes nos gráficos são importantes.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza dos funcionários acerca das metas que devem atingir</i> Gráficos que representam o desempenho dos funcionários em relação as metas estabelecidas Conversa ou reunião para discutir o desempenho dos funcionários	<i>Utilizar os resultados dos gráficos para apresentação do desempenho dos funcionários</i>	<i>Aumento da probabilidade de utilização dos gráficos pelos funcionários para o acompanhamento do seu desempenho em relação as metas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar os resultados representados nos gráficos para avaliação do desempenho dos funcionários no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4A49b4 Afixe o gráfico em local de fácil observação para os funcionários. Seu tamanho deve ser suficientemente grande e suas cores devem ser firmes para facilitar a leitura, independentemente do local em que esteja afixado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza dos funcionários acerca das metas que devem atingir</i> Gráficos que representam o desempenho dos funcionários em relação as metas estabelecidas Tamanho do gráfico suficiente para facilitar a leitura Cores firmes para facilitar a leitura	Dispor os gráficos em locais de fácil observação para os funcionários	<i>Aumento da clareza dos funcionários acerca do progresso em relação ao cumprimento das metas</i> <i>Aumento da probabilidade de os funcionários acessarem os gráficos para o acompanhamento do desempenho em relação as metas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Dispor os gráficos em locais de fácil observação para os funcionários acompanharem o desempenho em relação as metas estabelecidas		

Trecho extraído da literatura		
4A49b5 Utilize as entrevistas de avaliação de desempenho como forma de ouvir os funcionários e também como um meio de transmitir informações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Entrevista de avaliação de desempenho dos funcionários</i>	Utilizar as entrevistas de avaliação de desempenho como um meio de transmitir informações	<i>Utilização de avaliação de desempenho como oportunidade de fornecimento de feedback aos funcionários</i> <i>Aumento da clareza dos funcionários acerca do seu desempenho nas atividades realizadas no trabalho</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar as entrevistas de avaliação de desempenho como um meio de apresentação de informações para o funcionário acerca dos seus resultados		
Trecho extraído da literatura		
4B9 Esse tipo de informação (tom de voz, dos gestos e das expressões faciais) também é essencial para avaliar se os funcionários (principalmente os novos) estão se saindo bem.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de avaliação de desempenho dos funcionários</i> Informações extraídas do tom de voz, dos gestos e das expressões faciais dos funcionários	Observar aspectos não-verbais (tom de voz, gestos, expressões faciais) do comportamento do funcionário com objetivo de avaliar se os funcionários estão se saindo bem	<i>Aumento da probabilidade de avaliação fidedigna do desempenho dos funcionários</i> <i>Aumento da clareza acerca das variáveis utilizadas para avaliação dos funcionários</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar aspectos não-verbais do comportamento do funcionário com objetivo de avaliação do desempenho do funcionário		

Trecho extraído da literatura		
4A49b6 Utilize as entrevistas de avaliação de desempenho como forma de ouvir os funcionários e também como um meio de transmitir informações.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Entrevista de avaliação de desempenho dos funcionários</i>	Utilizar as entrevistas de avaliação de desempenho como recurso para ouvir o feedback dos funcionários	<i>Utilização de avaliação de desempenho como oportunidade de recebimento de feedback pelos funcionários</i>
Nome da classe de comportamentos		
Utilizar as entrevistas de avaliação de desempenho como recurso para ouvir o feedback dos funcionários acerca da organização		

Trecho extraído da literatura		
4RA14 Quando se tem uma percepção falsa em relação aos outros, a mensagem pode ser distorcida. Imagine uma situação em que o líder Al Trejo tenha descoberto que seus funcionários gostariam de que ele prestasse mais atenção nos problemas e nos sucessos do dia a dia. Assim, Al para em frente à mesa de uma de suas funcionárias, Kim Coleman, e pergunta: “O que você está fazendo?”. Com base nas suas experiências, Coleman acredita que os líderes estão sempre prontos para criticar, assim, ela percebe a pergunta de Trejo como se ele estivesse querendo descobrir se ela estava fazendo “corpo mole”. Colocando-se na defensiva, ela responde secamente: “Meu trabalho, é lógico”. Trejo percebe que Coleman não quer discutir seu trabalho com ele.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Percepção falsa em relação aos outros Possibilidades de distorções da mensagem	<i>Avaliar as decorrências de mensagens distorcidas em função da percepção equivocada das pessoas a respeito de uma dada situação</i>	<i>Aumento da probabilidade de identificação das distorções presentes na mensagem</i> <i>Diminuição da probabilidade de julgamento das pessoas em uma dada situação por meio de mensagens distorcidas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências de mensagens distorcidas em função da percepção equivocada das pessoas a respeito de uma dada situação		

Trecho extraído da literatura		
4A49a2 Além disso, deve-se evitar usar jargão técnico. Ao informar as metas e as expectativas, o líder deve explicar literalmente o comportamento desejado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Informação das expectativas acerca do funcionário</i> <i>Necessidade de apresentação de comportamentos específicos do funcionário para o alcance das expectativas</i>	Informar as expectativas explicitando literalmente o comportamento desejado	<i>Aumento da clareza acerca das expectativas que devem ser supridas</i> <i>Aumento da clareza acerca dos comportamentos que devem ser apresentados pelos funcionários para o alcance das expectativas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Informar as expectativas explicitando literalmente o comportamento desejado na apresentação da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
4AC14 O líder deve incentivar a comunicação entre os funcionários para que eles possam melhorar a forma de trabalharem juntos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Papel do líder de gerenciar pessoas <i>Interação entre os funcionários no ambiente de trabalho</i>	Incentivar a comunicação entre os funcionários	<i>Aumento da probabilidade de desenvolvimento de uma relação cooperativa entre os funcionários</i>
Nome da classe de comportamentos		
Incentivar a comunicação entre os funcionários para o desenvolvimento de uma relação cooperativa de trabalho		

Trecho extraído da literatura		
4AC15 Para estar sempre bem-informado e se beneficiar da criatividade dos funcionários, o líder deve incentivar a comunicação ascendente.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação verbal entre líder e funcionários</i> Objetivo de receber informações dos funcionários acerca da organização Objetivo de se beneficiar da criatividade dos funcionários	Incentivar a comunicação ascendente	<i>Aumento da probabilidade de recebimento de informações dos funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de manter-se informado sobre assuntos pertinentes a organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Incentivar a comunicação ascendente como forma de manter-se informado a respeito de assuntos pertinentes a organização		

Trecho extraído da literatura		
4D12 Por que o líder deveria saber sobre as direções da comunicação? O líder pode usar esse tipo de informação, por exemplo, para certificar-se de que está se comunicando bem em todas as direções.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Distintas funções pelas quais é necessário o conhecimento acerca das características da comunicação ascendente, descendente e lateral</i> Necessidade de o líder conferir se a comunicação com os diferentes setores hierárquicos da organização está apropriado Conhecimento acerca das características da comunicação ascendente, descendente e lateral	<i>Caracterizar as diferentes funções pelas quais se faz necessário o conhecimento acerca de comunicação ascendente, descendente e lateral</i>	<i>Aumento da probabilidade de comunicação assertiva em todas as direções</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar as funções pelas quais se faz necessário o conhecimento acerca de comunicação ascendente, descendente e lateral		

Trecho extraído da literatura		
4D12a1 Nas empresas, no governo e em outras organizações, normalmente a comunicação segue certos padrões. Se o líder entender esses padrões, conseguirá fazer melhor uso deles.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Nas empresas, no governo e em outras organizações, normalmente a comunicação segue certos padrões”	<i>Caracterizar padrões de comunicação organizacional</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão do líder acerca dos padrões de comunicação organizacional</i> Aumento da probabilidade de o líder utilizar de maneira adequada os padrões de comunicação organizacional
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar padrões de comunicação organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b1 Quando uma pessoa envia uma mensagem a outra de nível hierárquico superior, ocorre a comunicação ascendente. O líder recebe uma comunicação ascendente quando algum funcionário faz uma pergunta ou relata algum problema.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“O líder recebe uma comunicação ascendente quando algum funcionário faz uma pergunta ou relata algum problema”	<i>Identificar características de situações de recebimento que constituem comunicação ascendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que constituem recebimento de comunicação ascendente</i> <i>Aumento da probabilidade de uso correto da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar características de situações de recebimento que constituem comunicação ascendente no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12c1 Quando uma pessoa envia uma mensagem a outra de nível hierárquico superior, ocorre a comunicação ascendente. O líder recebe uma comunicação ascendente quando algum funcionário faz uma pergunta ou relata algum problema.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Quando uma pessoa envia uma mensagem a outra de nível hierárquico superior, ocorre a comunicação ascendente ”	<i>Caracterizar comunicação ascendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar comunicação ascendente no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b2 O líder envia uma comunicação ascendente quando relata ao gestor sobre o andamento do trabalho ou pede aumento salarial. O gestor quer principalmente receber comunicações ascendentes sobre assuntos controversos ou questões que afetam o seu próprio desempenho.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“O líder envia uma comunicação ascendente quando relata ao gestor sobre o andamento do trabalho ou pede aumento salarial” “O gestor quer principalmente receber comunicações ascendentes sobre assuntos controversos ou questões que afetam o seu próprio desempenho”	<i>Identificar características de situações que constituem envio de comunicação ascendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que constituem envio de comunicação ascendente</i> <i>Aumento da probabilidade de uso correto da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar características de situações que constituem envio de comunicação ascendente no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b3 Comunicação ascendente suficiente para o gestor estar ciente das realizações do líder e os funcionários se sentirem encorajados em apresentar ideias.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Comunicação ascendente suficiente para o gestor estar ciente das realizações do líder e os funcionários se sentirem encorajados em apresentar ideias”	<i>Avaliar a suficiência da comunicação ascendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que possibilitam a utilização da comunicação ascendente</i> <i>Aumento da clareza acerca das variáveis de avaliação da suficiência da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a suficiência da comunicação ascendente no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b4 Quando uma pessoa envia uma mensagem a outra de nível hierárquico inferior, ocorre a comunicação descendente. O líder recebe uma comunicação descendente quando ouve instruções ou uma avaliação do seu gestor ou quando lê um memorando da diretoria, descrevendo alguma nova política da empresa.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“O líder recebe uma comunicação descendente quando ouve instruções ou uma avaliação do seu gestor ou quando lê um memorando da diretoria, descrevendo alguma nova política da empresa”	<i>Identificar características de situações de recebimento que constituem comunicação descendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que constituem recebimento de comunicação descendente</i> <i>Aumento da probabilidade de uso correto da comunicação descendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar características de situações de recebimento que constituem comunicação descendente no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12c2 Quando uma pessoa envia uma mensagem a outra de nível hierárquico inferior, ocorre a comunicação descendente. O líder recebe uma comunicação descendente quando ouve instruções ou uma avaliação do seu gestor ou quando lê um memorando da diretoria, descrevendo alguma nova política da empresa.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Quando uma pessoa envia uma mensagem a outra de nível hierárquico inferior, ocorre a comunicação descendente”	<i>Caracterizar comunicação descendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características da comunicação descendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar comunicação descendente no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b5 O líder envia uma comunicação descendente quando discute algum problema com um funcionário ou diz a ele como executar alguma tarefa. Os funcionários esperam receber comunicação descendente suficiente para saber como realizar o trabalho e normalmente gostam de saber o suficiente para entender o que está acontecendo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“O líder envia uma comunicação descendente quando discute algum problema com um funcionário ou diz a ele como executar alguma tarefa” “Os funcionários esperam receber comunicação descendente suficiente para saber como realizar o trabalho e normalmente gostam de saber o suficiente para entender o que está acontecendo	<i>Identificar características de situações que constituem o envio de comunicação descendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que constituem envio de comunicação descendente</i> <i>Aumento da probabilidade de uso correto da comunicação descendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar características de situações que constituem o envio de comunicação descendente no ambiente organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b6 Comunicação descendente suficiente para que os funcionários saibam o que se espera deles e para ele (líder) próprio entender o que está acontecendo na organização;		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Comunicação descendente suficiente para que os funcionários saibam o que se espera deles e para ele (líder) próprio entender o que está acontecendo na organização”	<i>Avaliar a suficiência da comunicação descendente</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que possibilitam a utilização da comunicação descendente</i> <i>Aumento da clareza acerca das variáveis de avaliação da suficiência da comunicação descendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a suficiência da comunicação descendente no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b7 A mensagem enviada a alguém do mesmo nível hierárquico é chamada de comunicação lateral. O líder envia e recebe comunicações laterais quando discute suas necessidades com colegas de outros departamentos, coordena seu grupo de trabalho com o de outros líderes e socializa com os demais líderes da companhia.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diálogo entre colegas do mesmo nível hierárquico</i> “O líder recebe comunicações laterais quando discute suas necessidades com colegas de outros departamentos” “O líder recebe comunicações laterais quando coordena seu grupo de trabalho com o de outros líderes” “O líder recebe comunicações laterais quando socializa com os demais líderes da companhia”	Identificar características de situações de recebimento que constituem comunicação lateral	<i>Aumento da clareza acerca das situações que constituem comunicação lateral</i> <i>Aumento da probabilidade de uso correto da comunicação lateral</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar características de situações de recebimento de mensagens entre pessoas de uma organização que constituem comunicação lateral		

Trecho extraído da literatura		
4D12c3 A mensagem enviada a alguém do mesmo nível hierárquico é chamada de comunicação lateral.		
Aspectos da Situação anterior	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“A mensagem enviada a alguém do mesmo nível hierárquico é chamada de comunicação lateral”	<i>Caracterizar comunicação lateral</i>	<i>Aumento da clareza acerca das características da comunicação lateral</i>
Nome da classe de comportamentos		
Caracterizar comunicação lateral no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4D12b8 A mensagem enviada a alguém do mesmo nível hierárquico é chamada de comunicação lateral. O líder envia e recebe comunicações laterais quando discute suas necessidades com colegas de outros departamentos, coordena seu grupo de trabalho com o de outros líderes e socializa com os demais líderes da companhia.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diálogo entre colegas do mesmo nível hierárquico</i> “O líder envia comunicações laterais quando discute suas necessidades com colegas de outros departamentos” “O líder envia comunicações laterais quando coordena seu grupo de trabalho com o de outros líderes” “O líder envia comunicações laterais quando socializa com os demais líderes da companhia”	Identificar características de situações de envio de mensagens que constituem comunicação lateral	<i>Aumento da clareza acerca das situações que constituem comunicação lateral</i> <i>Aumento da probabilidade de uso correto da comunicação lateral</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar características de situações de envio de mensagens entre pessoas de uma organização que constituem comunicação lateral		

Trecho extraído da literatura		
4D12b9 Comunicação lateral suficiente para que o trabalho do departamento do líder seja bem coordenado com o trabalho dos demais departamentos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Comunicação lateral suficiente para que o trabalho do departamento do líder seja bem coordenado com o trabalho dos demais departamentos”	<i>Avaliar a suficiência da comunicação lateral</i>	<i>Aumento da clareza acerca das situações que possibilitam a utilização da comunicação lateral</i> <i>Aumento da clareza acerca das variáveis de avaliação da suficiência da comunicação lateral</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a suficiência da comunicação lateral no âmbito organizacional		

Trecho extraído da literatura		
4A50 O líder também deve ter em mente que alguns funcionários são, por natureza, mais extrovertidos que outros. Funcionários introvertidos podem ter ideias excelentes, mas precisam de incentivo para compartilhá-las.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>“Funcionários introvertidos tem menor probabilidade de compartilhar suas ideias em comparação aos funcionários extrovertidos”</i> Possibilidade de excelentes ideias de funcionários introvertidos	Incentivar os funcionários introvertidos a compartilharem suas ideias	<i>Aumento da probabilidade de os funcionários introvertidos compartilharem suas ideias</i> <i>Aumento da quantidade de ideias expressas pelos funcionários</i>
Nome da classe de comportamentos		

Incentivar os funcionários mais introvertidos a compartilharem suas ideias

Trecho extraído da literatura

4A50a1

O empregador (líder) não deve buscar ideias apenas nas reuniões, mas também incentivar conversas pessoais para dar aos funcionários introvertidos oportunidade de apresentá-las.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Busca de ideias pelo empregador em outras situações além de reuniões <i>Funcionários com diferentes graus de extroversão na comunicação verbal</i>	Incentivar conversas pessoais dando aos funcionários introvertidos oportunidade para apresentação de suas ideias	<i>Aumento da probabilidade dos funcionários introvertidos se sentirem à vontade para compartilharem suas ideias</i> <i>Aumento da quantidade de ideias expressas pelos funcionários</i>
Nome da classe de comportamentos		
Incentivar conversas pessoais dando aos funcionários mais introvertidos oportunidade para apresentação de suas ideias		

Trecho extraído da literatura

4A50a2

O empregador (líder) não deve buscar ideias apenas nas reuniões, mas também incentivar conversas pessoais para dar aos funcionários introvertidos oportunidade de apresentá-las.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Busca de ideias pelo empregador em outras situações além de reuniões	Incentivar conversas pessoais com os funcionários	<i>Aumento da probabilidade de obtenção de uma quantidade maior de ideias pelo líder</i> <i>Aumento da probabilidade de os funcionários mais introvertidos compartilharem suas ideias</i>
Nome da classe de comportamentos		
Incentivar conversas pessoais especialmente com os funcionários mais introvertidos para obtenção de uma quantidade maior de ideias		

Trecho extraído da literatura		
4AC16 O líder pode melhorar a comunicação ascendente aplicando as estratégias de uma boa comunicação. Ele deve enviar uma resposta ao funcionário para que este saiba que a mensagem foi recebida.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Diálogo entre funcionário e líder</i>	Melhorar a comunicação ascendente aplicando as estratégias de uma boa comunicação	<i>Aplicação de estratégias de boa comunicação</i> <i>Aumento da efetividade da comunicação entre líder e liderados</i>
Nome da classe de comportamentos		
Aperfeiçoar a comunicação ascendente por meio de estratégias de uma boa comunicação		

Trecho extraído da literatura		
4A51 O líder pode melhorar a comunicação ascendente aplicando as estratégias de uma boa comunicação. Ele deve enviar uma resposta ao funcionário para que este saiba que a mensagem foi recebida.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Estratégias de boa comunicação</i>	Enviar uma resposta ao funcionário para que este saiba que a mensagem foi recebida	<i>Funcionário ciente do recebimento da mensagem pelo líder</i> <i>Aumento da clareza acerca do recebimento da mensagem por meio de feedback</i>
Nome da classe de comportamentos		
Responder ao funcionário para que este saiba que a mensagem foi recebida como forma de aperfeiçoamento da comunicação ascendente		

Trecho extraído da literatura		
4A52 Outra forma de incentivar a comunicação ascendente é estabelecendo um meio formal, como, por exemplo, uma caixa de sugestões onde os funcionários possam apresentar ideias e comentários.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Formas de incentivar a comunicação ascendente	Estabelecer um meio formal, como, por exemplo, uma caixa de sugestões onde os funcionários possam apresentar ideias e comentários	<i>Aumento da probabilidade de apresentação das ideias dos funcionários na caixa de sugestão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Estabelecer um meio formal de comunicação ascendente como forma de incentivo a esse tipo de comunicação		

Trecho extraído da literatura		
4A52a1 Quando uma companhia de telecomunicações da região centro-oeste dos Estados Unidos reestruturou seu programa de sugestões, descobriu que tipos de programas eram mais bem-sucedidos. O líder pode aplicar algumas das lições aprendidas por essa companhia. Por exemplo, o líder pode pedir que cada sugestão seja relacionada às metas da companhia. Ele pode pedir sugestões específicas relacionadas à redução das taxas de erro ou de descarte de material ou diminuir o tempo de resposta. Algumas das melhores sugestões resultam do pedido aos funcionários para identificar melhorias no seu próprio trabalho.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Formas de incentivar a comunicação ascendente</i> Caixa de sugestões onde os funcionários possam apresentar suas ideias	Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões relacionadas às metas da companhia	<i>Aumento da probabilidade de apresentação de ideias referentes às necessidades da organização</i> <i>Aumento da probabilidade de fortalecimento da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões relacionadas às metas da companhia		

Trecho extraído da literatura

4A52a2

Quando uma companhia de telecomunicações da região centro-oeste dos Estados Unidos reestruturou seu programa de sugestões, descobriu que tipos de programas eram mais bem-sucedidos. O líder pode aplicar algumas das lições aprendidas por essa companhia. Por exemplo, o líder pode **pedir que cada sugestão seja relacionada às metas da companhia**. Ele pode **pedir sugestões específicas relacionadas à redução das taxas de erro ou de descarte de material ou diminuir o tempo de resposta**. Algumas das melhores sugestões resultam do **pedido aos funcionários para identificar melhorias no seu próprio trabalho**.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Formas de incentivar a comunicação ascendente</i> Caixa de sugestões onde os funcionários possam apresentar suas ideias	Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões relacionadas à problemas específicos da organização	<i>Aumento da probabilidade de resolução de problemas específicos a partir das sugestões dos funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de fortalecimento da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões relacionadas à problemas específicos da organização		

Trecho extraído da literatura

4A52a3

Quando uma companhia de telecomunicações da região centro-oeste dos Estados Unidos reestruturou seu programa de sugestões, descobriu que tipos de programas eram mais bem-sucedidos. O líder pode aplicar algumas das lições aprendidas por essa companhia. Por exemplo, o líder pode **pedir que cada sugestão seja relacionada às metas da companhia**. Ele pode **pedir sugestões específicas relacionadas à redução das taxas de erro ou de descarte de material ou diminuir o tempo de resposta**. Algumas das melhores sugestões resultam do **pedido aos funcionários para identificar melhorias no seu próprio trabalho**.

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Formas de incentivar a comunicação ascendente</i> Caixa de sugestões onde os funcionários possam apresentar suas ideias	Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões a partir da identificação de melhorias no seu próprio trabalho	<i>Aumento da probabilidade de resolução dos problemas da organização</i> <i>Aumento da probabilidade de melhoria nas condições de trabalho dos funcionários identificadas por eles próprios</i> <i>Aumento da probabilidade de fortalecimento da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar aos funcionários apresentação de ideias na caixa de sugestões a partir da identificação de melhorias no seu próprio trabalho		

Trecho extraído da literatura		
4A52a4 Por fim, o líder pode pedir à pessoa que está sugerindo que apoie as ideias com fatos e evidências, demonstrando as vantagens da sugestão.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Formas de incentivar a comunicação ascendente</i> <i>Caixa de sugestões com ideias apresentadas pelos funcionários</i>	Solicitar aos funcionários que indiquem os fatos e evidências das sugestões apresentadas	<i>Aumento da clareza do líder acerca das evidências que sustentam as sugestões apresentadas pelo funcionário</i> <i>Aumento da probabilidade de fortalecimento da comunicação ascendente</i> <i>Aumento da probabilidade de o funcionário aprender a demonstrar vantagens de uma sugestão dada por ele por meio da explicação dos fatos e evidências que apoiem essa sugestão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar aos funcionários que indiquem fatos e evidências das sugestões apresentadas por eles que demonstrem as vantagens dessas sugestões		

Trecho extraído da literatura		
4A52a5 Quando o líder estabelece os requisitos de forma positiva, os funcionários ficam mais envolvidos e animados com as suas ideias.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Formas de incentivar a comunicação ascendente</i> <i>Caixa de sugestões com ideias apresentadas pelos funcionários</i> Requisitos apresentados pelo líder de forma apropriada para apoio das sugestões dadas pelo funcionário	Apresentar requisitos para fundamentar sugestões dadas por funcionários de modo a envolvê-los positivamente com as ideias apresentadas por eles	Aumento da probabilidade de os funcionários sentirem-se mais envolvidos e animados com suas ideias <i>Aumento da clareza do líder acerca das vantagens de implementação das sugestões apresentadas pelo funcionário</i> <i>Aumento da probabilidade de fortalecimento da comunicação ascendente</i> <i>Aumento da probabilidade de o funcionário aprender a demonstrar vantagens de uma sugestão dada por ele por meio da explicação dos fatos e evidências que apoiem essa sugestão</i>
Nome da classe de comportamentos		
Apresentar requisitos para fundamentar sugestões dadas por funcionários de modo a envolvê-los positivamente com as ideias apresentadas por eles		

Trecho extraído da literatura		
4A53 Evidentemente, o líder deve implementar as ideias bem sustentadas e relacionadas às metas e conceder o crédito àqueles cujas ideias ajudaram a companhia.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Formas de incentivar a comunicação ascendente</i> <i>Caixa de sugestões com ideias apresentadas pelos funcionários</i> <i>Clareza acerca dos fatos e evidências que sustentam a proposição das sugestões dos funcionários</i> <i>Clareza acerca das vantagens de implementação das ideias apresentadas pelos funcionários</i>	Implementar as ideias relacionadas às metas da organização que estiverem sustentadas com evidências	<i>Aumento da probabilidade de melhoria nas condições de trabalho dos funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de resolução de problemas específicos da organização a partir da implementação das sugestões dos funcionários</i> <i>Aumento da probabilidade de os funcionários sentirem-se mais engajados com a implementação de suas ideias</i> <i>Aumento da probabilidade de fortalecimento da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Implementar as ideias relacionadas às metas da organização que estiverem sustentadas com evidências de modo a aumentar a probabilidade de resolução de problemas específicos da organização a partir de sugestões dadas por funcionários		

Trecho extraído da literatura		
4A54 Evidentemente, o líder deve implementar as ideias bem sustentadas e relacionadas às metas e conceder o crédito àqueles cujas ideias ajudaram a companhia.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Formas de incentivar a comunicação ascendente</i> <i>Caixa de sugestões com ideias apresentadas pelos funcionários</i> <i>Clareza acerca dos fatos e evidências que sustentam a proposição das sugestões dos funcionários</i> <i>Clareza acerca das vantagens de implementação das ideias apresentadas pelos funcionários</i>	Conceder o crédito aos funcionários que ajudaram a organização com as ideias apresentadas	<i>Aumento da probabilidade de os funcionários sentirem-se mais engajados com a implementação de suas ideias</i> <i>Aumento da probabilidade de os funcionários sentirem-se valorizados com o crédito recebido pela implementação de suas ideias</i> <i>Aumento da probabilidade de fortalecimento da comunicação ascendente</i>
Nome da classe de comportamentos		
Conceder o crédito aos funcionários que ajudaram a organização com as ideias apresentadas		

Trecho extraído da literatura		
5OP1 O feedback ajuda o líder a se comunicar com eficácia. Quando o líder envia uma mensagem, ele geralmente espera algum tipo de reação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação com o funcionário</i>	Enviar mensagem ao funcionário	<i>Algum tipo de reação apresentada pelo funcionário</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle da reação apresentada pelo funcionário como feedback à emissão de uma mensagem a ele		

Trecho extraído da literatura		
5AC1 O feedback ajuda o líder a se comunicar com eficácia. Quando o líder envia uma mensagem, ele geralmente espera algum tipo de reação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação com o funcionário</i> <i>Reação apresentada pelo funcionário</i>	Identificar reação apresentada pelo funcionário como feedback	<i>Aumento da probabilidade de identificação da reação apresentada pelo funcionário como feedback</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar reação apresentada pelo funcionário como feedback no recebimento de uma mensagem		

Trecho extraído da literatura		
5AC2 O feedback ajuda o líder a se comunicar com eficácia. Quando o líder envia uma mensagem, ele geralmente espera algum tipo de reação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Algum tipo de reação apresentada pelo funcionário</i> <i>Reação apresentada pelo funcionário identificada</i>	<i>Avaliar a reação apresentada pelo funcionário como feedback</i>	<i>Aumento da probabilidade de verificação do grau de compreensão acerca da mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a reação apresentada pelo funcionário como feedback à emissão de uma mensagem a ele		

Trecho extraído da literatura		
5AC3 Avaliando as expressões faciais das pessoas que receberam a mensagem, o líder pode identificar se eles a entenderam ou não.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Algum tipo de reação <i>apresentada pelo funcionário</i> Expressões faciais apresentadas pelas pessoas quando do recebimento de uma mensagem	Avaliar as expressões faciais das pessoas que receberam a mensagem	Possibilidade de identificação do grau de compreensão da mensagem pelo receptor.
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as expressões faciais apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas		

Trecho extraído da literatura		
5AC4 Avaliando as palavras das pessoas que receberam a mensagem, o líder pode identificar se eles a entenderam ou não.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Algum tipo de reação <i>apresentada pelo funcionário</i> Palavras apresentadas pelas pessoas quando do recebimento de uma mensagem	Avaliar as palavras das pessoas que receberam a mensagem	Possibilidade de identificação do grau de compreensão da mensagem pelo receptor
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as palavras apresentadas pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas		

Trecho extraído da literatura		
5AC5 Avaliando o comportamento das pessoas que receberam a mensagem, o líder pode identificar se eles a entenderam ou não.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Algum tipo de reação <i>apresentada pelo funcionário</i> Comportamento apresentado pelas pessoas quando do recebimento de uma mensagem	Avaliar o comportamento das pessoas que receberam a mensagem	Possibilidade de identificação do grau de compreensão da mensagem pelo receptor
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar o comportamento apresentado pelas pessoas como feedback à emissão de uma mensagem a elas		

Trecho extraído da literatura		
6PO1 Quando o feedback indica que a mensagem não foi plena e corretamente recebida, o líder pode tentar modificá-la para que o receptor a entenda melhor. Talvez ele tenha de eliminar fontes de ruído, tais como falar em um local com menos fatores de distração ou escolher palavras mais claras.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Apresentação de feedback do receptor indicando que a mensagem foi incompletamente e incorretamente recebida	Realizar modificações na mensagem para o aumento da compreensão do receptor	Aumento da probabilidade de entendimento da mensagem pelo receptor
Nome da classe de comportamentos		
Aperfeiçoar a mensagem em função do feedback recebido do receptor		

Trecho extraído da literatura		
2OE 10 regras para escutar bem		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentadas pelo emissor</i> <i>Características de comportamentos não-verbais do emissor</i>	<i>Apresentar ações pertinentes em função das características da mensagem e de outros comportamentos do emissor durante apresentação desta</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor</i> <i>Aumento da probabilidade de satisfação do emissor pela sinalização do receptor acerca da compreensão da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de ocorrência de outras interações verbais com grau de compreensão satisfatórias</i>
Nome da classe de comportamentos		
Receber mensagens sob controle das características específicas das mensagens e do interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
7TA 10 regras para escutar bem Dê ao interlocutor total atenção.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem por um emissor</i> <i>Características da condição fisiológica do emissor</i>	Dispor ao interlocutor total atenção	<i>Aumento da probabilidade de o ouvinte ficar sob controle da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de o interlocutor ficar confortável durante a apresentação da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Dispor ao interlocutor total atenção no recebimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
7A1 Os funcionários de uma indústria aeroespacial dissertam a um consultor que eles queriam que os gestores visitassem o local de trabalho como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores. Essa mensagem não-verbal terá muita importância se o líder mantiver contato visual.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Recursos não-verbais disponíveis Funcionários com interesse que o líder visite o local de trabalho como demonstração de interesse pelo gestor em ouvir os funcionários	Manter contato visual com os funcionários quando estiverem apresentando uma mensagem	<i>Aumento da probabilidade de os funcionários se sentirem valorizados pelo líder</i> Demonstração de interesse por parte do líder em ouvir os trabalhadores
Nome da classe de comportamentos		
Manter contato visual com os funcionários quando esses estiverem apresentando uma mensagem como demonstração de interesse em ouvir os trabalhadores		

Trecho extraído da literatura		
7C1 O líder também deve se concentrar na mensagem e não desviar sua atenção. Uma das principais fontes de distração é ficar pensando na resposta que vai dar.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentada</i> “Uma das principais fontes de distração é ficar pensando na resposta que vai dar”	Ficar sob controle da mensagem apresentada	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem apresentada pelo emissor</i> <i>Diminuição da probabilidade de distração ao escutar a mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle da mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de distração pensando na resposta à mensagem apresentada		

Trecho extraído da literatura		
7C2 Por exemplo, quando algum funcionário reclama com muita frequência de questões aparentemente triviais, as reclamações podem ocultar algum problema mais grave que ele não está expressando de maneira direta.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Funcionário apresenta reclamações frequentes acerca de questões aparentemente triviais “Reclamação frequente de questões aparentemente triviais como indicação de algum problema grave que o funcionário não está expressando de maneira direta”	<i>Ficar sob controle das informações que indicam o real motivo das reclamações do funcionário</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão do problema que o funcionário está expressando por meio das reclamações frequentes de situações aparentemente triviais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar situações-problema a partir de reclamações aparentemente triviais apresentadas pelo emissor		

Trecho extraído da literatura		
7C3 No caso da ideia sugerida pelo funcionário, o líder poderia dizer: “Obrigado pela sugestão. Imagino que ela produzirá uma economia mensal de R\$50,00. Você acha que consegue pensar em alguma maneira de modificá-la para que sua implementação custe menos de R\$1.500?”. Esse exemplo de resposta mostra que o líder está prestando atenção na sugestão e reconhecendo pelo menos seu mérito.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação verbal entre líder e funcionário</i> Ideia sugerida pelo funcionário	Prestar atenção na sugestão do funcionário	<i>Aumento da probabilidade de o funcionário sentir-se valorizado por sua sugestão</i> <i>Aumento da probabilidade de engajamento do funcionário nas atividades da organização</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle da sugestão apresentada pelo funcionário na interação verbal		

Trecho extraído da literatura		
7AC1 O líder também deve se concentrar na mensagem e não desviar sua atenção. Uma das principais fontes de distração é supor que o ouvinte não tem nada interessante a dizer.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentada</i> “Supor que o ouvinte não tem nada interessante a dizer como fator de distração”	Concentrar-se na mensagem apresentada	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem apresentada pelo emissor</i> <i>Diminuição da probabilidade de suposição equivocada acerca da mensagem pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Concentrar-se na mensagem apresentada para diminuição da probabilidade de suposição equivocada acerca do significado da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
7D1 O líder também deve ficar atento para perceber quando as pessoas se expressam propositadamente em forma vaga ou ardilosa.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem recebida pelo líder</i>	Ficar atento quando os funcionários se expressam propositadamente de forma vaga ou ardilosa	<i>Aumento da probabilidade de identificação da utilização de expressões vagas ou ardilosas na apresentação de mensagens</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar quando as pessoas se expressam propositadamente de forma vaga ou ardilosa		

Trecho extraído da literatura		
7D2 Nessas circunstâncias (pessoas se expressam propositadamente em forma vaga ou ardilosa), ele (líder) deve interpretar as mensagens com especial atenção.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de identificação da utilização de expressões vagas ou ardilosas na apresentação de mensagens aumentado</i>	Interpretar a função das expressões vagas ou ardilosas	<i>Aumento da probabilidade de compreensão do significado das mensagens vagas ou ardilosas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Interpretar a função da utilização de expressões vagas ou ardilosas na mensagem		

Trecho extraído da literatura

7AC2

Uma maneira de superar as barreiras contra a comunicação resultantes de preconceitos é estar **ciente das suposições levantadas**. Será que a pessoa está reagindo ao que o interlocutor está dizendo ou ao que ele está vestindo? Ela está reagindo à mensagem ou ao sotaque do interlocutor? Ou às palavras e crenças da pessoa em relação à raça da pessoa? **A conscientização permite tanto ao emissor quanto ao receptor de uma mensagem concentrarem-se em entender em vez de presumir.**

Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“A conscientização permite tanto ao emissor quanto ao receptor de uma mensagem concentrarem-se em entender em vez de presumir” <i>Características de uma mensagem</i> <i>Características da pessoa que está apresentando a mensagem</i>	Identificar as próprias suposições fundamentadas em características irrelevantes da mensagem	Aumento da probabilidade de superação das barreiras de comunicação resultantes de preconceitos
Nome da classe de comportamentos		
Identificar as próprias suposições fundamentadas em características irrelevantes da mensagem para diminuir a probabilidade de ocorrência de preconceito		

Trecho extraído da literatura		
8TA A escuta ativa é uma maneira de o líder ajudar os funcionários a entender a situação, assumir responsabilidades e cooperar. No entanto, a escuta ativa é usada efetivamente somente quando o líder demonstra verdadeiro respeito pelos funcionários e acredita na capacidade que eles têm de dirigir suas próprias atividades.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentada</i> Consideração das características específicas dos interlocutores Crença na capacidade dos funcionários dirigirem suas próprias atividades	Escutar ativamente	Aumento da probabilidade de os funcionários sentirem-se respeitados pelo líder Aumento da probabilidade do líder auxiliar os funcionários na compreensão acerca de situações ocorridas na organização Aumento da probabilidade do líder auxiliar os funcionários na assunção das suas responsabilidades Aumento da probabilidade do líder auxiliar os funcionários na apresentação de comportamentos cooperativos
Nome da classe de comportamentos		
Escutar ativamente		

Trecho extraído da literatura		
8A1 Quando o líder é o receptor da mensagem, ele precisa estar atento para entender o seu verdadeiro significado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Características da mensagem recebida pelo líder	Ficar sob controle da mensagem para entender o seu significado	<i>Aumento da probabilidade de compreensão do significado da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle da mensagem para compreensão do seu significado		

Trecho extraído da literatura		
8D1 Escutar é parte fundamental da comunicação, e a maioria dos líderes poderia ser melhor ouvinte.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“A escuta é parte fundamental da comunicação”	<i>Avaliar seu repertório de escuta</i>	<i>Aumento da probabilidade de compreensão das mensagens recebidas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar seu repertório de escuta como condição para aumento da probabilidade de compreensão das mensagens recebidas		

Trecho extraído da literatura		
8A2 Em muitas situações, o líder pode se beneficiar de uma técnica denominada escuta ativa, criada pelo psicólogo Carl R. Rogers. A escuta ativa não consiste apenas em ouvir o que o interlocutor está dizendo, mas também procurar entender os fatos que ele está tentando transmitir.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Em muitas situações, o líder pode se beneficiar de uma técnica denominada escuta ativa, criada pelo psicólogo Carl R. Rogers” “A escuta ativa vai além de ouvir o que o interlocutor está dizendo”	Identificar os fatos contidos na mensagem apresentada	<i>Aumento da clareza dos fatos contidos na mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar os fatos contidos na mensagem apresentada pelo interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
8A2a1 Afirmações que contêm as palavras <i>nunca</i> e <i>sempre</i> são deduções. O líder pode afirmar: “Você está sempre atrasado” sabendo, com certeza, que o funcionário chegou atrasado seis dias seguidos. No entanto, o líder não pode saber, com certeza, se o funcionário está <i>sempre</i> atrasado.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Afirmações que contêm as palavras nunca e sempre são deduções	<i>Identificar expressões que sinalizam deduções</i>	<i>Aumento da clareza acerca do que são deduções</i> <i>Aumento da clareza acerca da diferenciação entre deduções e fatos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar expressões que sinalizam deduções presentes na mensagem		

Trecho extraído da literatura		
8A2a2 Para superar os erros cometidos por tratar deduções como se fossem fatos, o líder deve estar ciente delas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Possíveis erros que podem ser cometidos por tratar deduções como fatos Deduções realizadas Fatos que constituem uma mensagem	Distinguir deduções de fatos	<i>Diminuição da probabilidade de erros cometidos por tratar deduções como fatos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Distinguir deduções de fatos contidos da mensagem como forma de diminuir a probabilidade de erro na compreensão desta		

Trecho extraído da literatura		
8A3 Em muitas situações, o líder pode se beneficiar de uma técnica denominada escuta ativa, criada pelo psicólogo Carl R. Rogers. A escuta ativa não consiste apenas em ouvir o que o interlocutor está dizendo, mas também procurar entender os sentimentos que ele está tentando transmitir.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
“Em muitas situações, o líder pode se beneficiar de uma técnica denominada escuta ativa, criada pelo psicólogo Carl R. Rogers” “A escuta ativa vai além de ouvir o que o interlocutor está dizendo”	Identificar os sentimentos expressos na apresentação da mensagem	<i>Aumento da clareza dos sentimentos contidos na mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar os sentimentos expressos pelo interlocutor na apresentação da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
8A4 O líder não deve hesitar em pedir esclarecimentos sobre os pontos duvidosos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de compreensão do significado da mensagem aumentado</i> <i>Ocorrência de alguns pontos duvidosos na mensagem</i>	Solicitar esclarecimentos a respeito dos pontos duvidosos	<i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas pelo líder acerca da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar esclarecimentos a respeito dos pontos duvidosos da mensagem recebida		

Trecho extraído da literatura		
8A5 E, então, expressar aquilo que você (líder) entendeu da mensagem que lhe foi passada.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza dos fatos contidos na mensagem aumentada</i> <i>Clareza dos sentimentos contidos na mensagem aumentada</i>	Explicitar o que foi entendido acerca da mensagem recebida	<i>Aumento da probabilidade de compreensão fidedigna da mensagem recebida</i> <i>Aumento da clareza do emissor acerca da compreensão da mensagem por meio de feedback apresentado pelo ouvinte</i>
Nome da classe de comportamentos		
Explicitar por meio de feedback o que foi entendido acerca da mensagem recebida		

Trecho extraído da literatura		
8A6 É importante também (o líder) verificar o significado da mensagem.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de apresentação de dúvidas pelo líder acerca da mensagem diminuída</i>	Verificar o significado da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de verificação acerca da compreensão do significado da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Verificar o significado da mensagem recebida		

Trecho extraído da literatura		
9TA 10 regras para escutar bem Tome notas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Principais informações da mensagem identificadas</i>	Registrar as principais informações da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de informações importantes ficarem registradas</i> <i>Aumento da probabilidade de o receptor ficar sob controle das principais informações contidas na mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Registrar as principais informações no recebimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
9OP1 A prática de escutar bem começa com o compromisso de ouvir prestando atenção. O líder não deve partir do princípio de que a mensagem é chata ou irrelevante e deve, ao contrário, tentar identificar as informações importantes.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentada pelo emissor</i> “A prática de escutar bem começa com o compromisso de ouvir prestando atenção”	Identificar as informações importantes	<i>Aumento da probabilidade de compreensão das informações mais importantes da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar as informações importantes no recebimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
9A1 Quando você (líder) tiver dificuldades em prestar atenção, uma boa saída é anotar alguns pontos sobre o que a pessoa está dizendo, concentrando-se nos principais tópicos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Dificuldade do líder em prestar atenção na mensagem apresentada	Registrar os principais tópicos da mensagem apresentada pelo interlocutor	<i>Aumento da probabilidade de prestar atenção nos principais tópicos da mensagem</i> <i>Diminuição da probabilidade de distração ao escutar a mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Registrar os principais tópicos da mensagem apresentada pelo interlocutor para o aumento da probabilidade de ficar sob controle da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
9A2 A prática de escutar bem começa com o compromisso de ouvir prestando atenção. O líder não deve partir do princípio de que a mensagem é chata ou irrelevante e deve, ao contrário, dispor-se a ouvir com atenção		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Características da mensagem apresentada pelo emissor</i> “A prática de escutar bem começa com o compromisso de ouvir prestando atenção” Probabilidade de ouvir com atenção aumentada	Ficar sob controle dos aspectos relevantes contidos na mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão das mensagens recebidas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle dos aspectos relevantes contidos na mensagem		

Trecho extraído da literatura		
9A2a1 Como alguém pode se fazer entender sem usar palavras? Embora a ideia da mensagem não-verbal possa parecer surpreendente, as pessoas permanentemente enviam e recebem mensagens através de expressões faciais, posturas e outros sinais não-verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Mensagem não-verbal recebida pelo líder	Receber mensagens por meio de expressões faciais	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem por meio de sinais não-verbais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Receber mensagens não-verbais por meio de expressões faciais		

Trecho extraído da literatura		
9A2b1 Para assuntos que envolvem questões emocionais ou quando o problema envolve o estado de espírito dos funcionários, o comunicador (líder) precisa da informação extraída das expressões faciais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Assuntos que envolvem situações emocionais do funcionário Necessidade de informações extraídas das expressões faciais do interlocutor	Identificar informação a respeito de assuntos que envolvem aspectos emocionais de funcionários por meio do exame das expressões faciais desses	<i>Aumento da probabilidade de obtenção de mais informações acerca de certos assuntos por meio do exame das expressões faciais dos interlocutores</i>
Nome da classe de comportamentos		
Examinar expressões faciais do interlocutor como fonte de informações quando os assuntos envolvem aspectos emocionais do interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
9A2a2 Como alguém pode se fazer entender sem usar palavras? Embora a ideia da mensagem não-verbal possa parecer surpreendente, as pessoas permanentemente enviam e recebem mensagens através de expressões faciais, posturas e outros sinais não-verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Mensagem não-verbal recebida pelo líder	Receber mensagens por meio de posturas	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem por meio de sinais não-verbais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Receber mensagens não-verbais por meio de diferentes posturas		

Trecho extraído da literatura		
9A2a3 Como alguém pode se fazer entender sem usar palavras? Embora a ideia da mensagem não-verbal possa parecer surpreendente, as pessoas permanentemente enviam e recebem mensagens através de expressões faciais, posturas e outros sinais não-verbais.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Mensagem não-verbal recebida pelo líder	Receber mensagens por meio de outros sinais não-verbais	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem por meio de sinais não-verbais</i>
Nome da classe de comportamentos		
Receber mensagens não-verbais por meio de outros sinais não-verbais		

Trecho extraído da literatura		
9A2b2 Para assuntos que envolvem questões emocionais ou quando o problema envolve o estado de espírito dos funcionários, o comunicador (líder) precisa da informação extraída do tom de voz.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Assuntos que envolvem situações emocionais do funcionário Necessidade de informações extraídas do tom de voz do interlocutor	Identificar informação a respeito de assuntos que envolvem aspectos emocionais de funcionários por meio do exame do tom de voz desses	<i>Aumento da probabilidade de obtenção de mais informações acerca de certos assuntos por meio do exame do tom de voz dos interlocutores</i>
Nome da classe de comportamentos		
Examinar tom de voz do interlocutor como fonte de informações quando os assuntos envolvem aspectos emocionais do interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
9A2b3 Para assuntos que envolvem questões emocionais ou quando o problema envolve o estado de espírito dos funcionários, o comunicador (líder) precisa da informação extraída dos gestos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com as pessoas que fazem parte da organização</i> <i>Características da mensagem que deverá ser apresentada</i> Assuntos que envolvem situações emocionais do funcionário Necessidade de informações extraídas dos gestos do interlocutor	Identificar informação a respeito de assuntos que envolvem aspectos emocionais de funcionários por meio do exame dos gestos desses	<i>Aumento da probabilidade de obtenção de mais informações acerca de certos assuntos por meio do exame dos gestos dos interlocutores</i>
Nome da classe de comportamentos		
Examinar gestos do interlocutor como fonte de informações quando os assuntos envolvem aspectos emocionais do interlocutor		

Trecho extraído da literatura		
9A3 10 regras para escutar bem Remova fatores de distração.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem pelo emissor</i> <i>Identificação de fatores de distração presentes no ambiente</i> <i>Avaliação de fatores de distração presentes no ambiente</i>	Remover fatores de distração	<i>Aumento da probabilidade de o receptor ficar sob controle da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Remover fatores de distração no recebimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
9A4 10 regras para escutar bem Faça a distinção entre opiniões e fatos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Opiniões presentes na mensagem identificadas Fatos presentes na mensagem identificados	Distinguir opiniões e fatos presentes da mensagem	<i>Aumento da clareza acerca das opiniões e dos fatos apresentados na mensagem recebida</i> <i>Diminuição da probabilidade de confundir opiniões e fatos da mensagem recebida</i>
Nome da classe de comportamentos		
Distinguir opiniões e fatos presentes na mensagem recebida		

Trecho extraído da literatura		
9A5 10 regras para escutar bem Tente ouvir os argumentos de sustentação.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Mensagem apresentada constituída de vários argumentos de sustentação</i>	Ouvir os argumentos de sustentação da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão dos argumentos de sustentação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle, na escuta, dos argumentos de sustentação da mensagem recebida		

Trecho extraído da literatura		
9A6 10 regras para escutar bem Tente ouvir o tópico mais importante.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Mensagem apresentada constituída de vários tópicos</i>	Ouvir o tópico mais importante da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de identificação do tópico mais importante da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão das informações mais importantes da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle, na escuta, do tópico mais importante da mensagem recebida		

Trecho extraído da literatura		
9A7 10 regras para escutar bem Olhe para o interlocutor na maior parte do tempo.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem por um interlocutor</i> <i>Características da condição fisiológica do emissor</i>	Olhar para o interlocutor na maior parte do tempo	<i>Aumento da probabilidade de o ouvinte ficar sob controle do emissor da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de o interlocutor ficar confortável durante a apresentação da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Olhar para o interlocutor na maior parte do tempo quando do recebimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
10TA 10 regras para escutar bem Controle as emoções.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação da mensagem pelo interlocutor</i> <i>Próprias emoções identificadas</i> <i>Próprias emoções avaliadas</i>	Controlar as próprias emoções	<i>Aumento da probabilidade de controle acerca das próprias emoções</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Controlar as próprias emoções no recebimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
10OP1 Se o interlocutor usar palavras ou frases que desencadeiem uma reação emocional, o líder deverá tentar controlar as emoções para que elas não interfiram na sua compreensão.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Utilização de palavras ou frases pelo interlocutor que desencadeiem uma reação emocional no receptor	Controlar as próprias emoções para que elas não interfiram na compreensão da mensagem	<i>Diminuição da probabilidade de interferência das emoções na compreensão da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Controlar as próprias emoções para que elas não interfiram na compreensão da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
10A1 Neste caso, a melhor atitude (do líder) é escutar.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Probabilidade de interferência das emoções do receptor na compreensão da mensagem diminuída</i>	Escutar a mensagem sob controle das reações emocionais do emissor	<i>Aumento da clareza acerca das emoções do emissor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Ficar sob controle das respostas emocionais do emissor		

Trecho extraído da literatura		
10A2 (O líder deve) Reconhecer as emoções, sem concordar nem discordar.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza acerca das emoções do emissor</i>	Reconhecer as emoções do emissor, sem concordar nem discordar	<i>Aumento da compreensão acerca das emoções do emissor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar as emoções do emissor de modo imparcial		

Trecho extraído da literatura		
10A3 Uma maneira de reagir é avaliar se o interlocutor está apenas tentando dar vazão às emoções.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Compreensão acerca das emoções do emissor aumentada</i>	Avaliar se o emissor está apenas tentando dar vazão às emoções	<i>Aumento da clareza acerca da função das emoções contidas na mensagem apresentada pelo emissor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar a função das emoções presentes na mensagem apresentada pelo emissor		

Trecho extraído da literatura		
10A4 (O líder deve) Esperar até que o funcionário se acalme antes de tentar resolver o problema.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Clareza acerca da função das emoções contidas na mensagem apresentada pelo emissor</i> <i>Alterações fisiológicas presentes no emissor</i>	Esperar até que o emissor se acalme antes de resolver o problema	<i>Aumento da probabilidade das emoções do emissor controladas</i>
Nome da classe de comportamentos		
Esperar até que o emissor se acalme antes da resolução do problema		

Trecho extraído da literatura		
10A5 Depois, (o líder) deve formular perguntas que lhe permitam ver os fatos que estão por trás da declaração emocional		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Emoções do funcionário controladas</i>	Formular perguntas que esclareçam os fatos envolvidos na declaração emocional	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem sem interferência das emoções</i> <i>Aumento da clareza dos fatos contidos na mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Esclarecer os fatos envolvidos na declaração emocional por meio de perguntas		

Trecho extraído da literatura		
11TA 10 regras para escutar bem Seja paciente.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Mensagem apresentada pelo emissor</i>	Escutar pacientemente o emissor da mensagem	<i>Aumento da probabilidade de apresentação da mensagem completa pelo emissor</i> <i>Aumento da probabilidade de o emissor sentir-se à vontade ao apresentar a mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Esperar o emissor concluir a apresentação de sua mensagem		

Trecho extraído da literatura		
11OP1 10 regras para escutar bem Não interrompa.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Mensagem apresentada pelo emissor</i>	Esperar o emissor concluir a sua fala	<i>Aumento da probabilidade de apresentação da mensagem completa pelo emissor</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor</i> <i>Aumento da probabilidade de o emissor sentir-se à vontade ao apresentar a mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Esperar o emissor concluir a sua fala antes da apresentação da sua própria		

Trecho extraído da literatura		
12TA Se o líder não tiver certeza do significado de uma mensagem recebida, poderá pedir ao emissor para explicá-la melhor		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Apresentação de dúvidas pelo líder acerca do significado da mensagem apresentada por um emissor <i>Utilização de feedback pelo líder quando do recebimento de uma mensagem</i>	Solicitar ao emissor para explicá-la melhor	<i>Aumento da probabilidade de esclarecimento de dúvidas do líder acerca da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem apresentada</i> <i>Aumento da probabilidade de avaliação do emissor acerca da qualidade da mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Explicitar ao emissor as dúvidas acerca da mensagem como forma de feedback		

Trecho extraído da literatura		
12OP1 O líder deve certificar-se de estar entendendo o que a outra pessoa está dizendo. É importante que ele peça esclarecimentos quando necessário.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Apresentação de uma mensagem pelo funcionário</i> Dúvida do líder acerca do que está entendendo da mensagem apresentada pelo funcionário	Solicitar esclarecimentos quando necessário	<i>Diminuição da probabilidade de dúvidas acerca da mensagem apresentada pelo funcionário</i> <i>Demonstração de que o líder está prestando atenção na mensagem apresentada</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar esclarecimentos em situações de dúvidas acerca da mensagem apresentada		

Trecho extraído da literatura		
12A1 10 regras para escutar bem Em momentos oportunos, formule perguntas para esclarecer dúvidas.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Dúvidas acerca da mensagem apresentada</i> <i>Situação apropriada para esclarecimento de dúvidas</i>	Formular perguntas para esclarecer dúvidas	<i>Aumento da probabilidade de esclarecimento das dúvidas acerca da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Formular perguntas em situação apropriada para esclarecer dúvidas no recebimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
12A2 Se não conseguir entender alguma palavra pronunciada por um estrangeiro, (o líder) deve pedir que a pessoa tente soletrar o que ela quer dizer.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação entre líder e interlocutor estrangeiro</i> Dificuldade do líder de entendimento de algumas palavras pronunciadas por um estrangeiro	Solicitar que o emissor soletre as palavras que compõem mensagem com baixo grau de entendimento	<i>Aumento da probabilidade de compreensão das palavras pelo líder</i> <i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar que o emissor da mensagem soletre as palavras com baixo grau de entendimento pelo receptor		

Trecho extraído da literatura		
12A3 Se não conseguir entender alguma palavra pronunciada por um estrangeiro, (o líder) deve pedir que a pessoa tente demonstrar de alguma forma o que ela quer dizer.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Interação entre líder e interlocutor estrangeiro</i> Dificuldade do líder de entendimento de algumas palavras pronunciadas por um estrangeiro	Solicitar que o emissor apresente de outras formas verbais e não-verbais a mensagem	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da mensagem pelo líder</i>
Nome da classe de comportamentos		
Solicitar que o emissor apresente de outras formas verbais e não-verbais a mensagem em situações de dúvidas de entendimento pelo receptor		

Trecho extraído da literatura		
12A4 10 regras para escutar bem Questione se está correta.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Possibilidade de verificação da argumentação do emissor</i>	Questionar se está correta a argumentação do emissor	<i>Aumento da probabilidade de compreensão da argumentação do emissor de forma correta por meio da verificação</i>
Nome da classe de comportamentos		
Questionar junto ao emissor se o entendimento acerca da argumentação apresentada pelo emissor está correta		

Trecho extraído da literatura		
12A5 10 regras para escutar bem Expresse com suas próprias palavras a argumentação do interlocutor.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Argumentação do emissor apresentada	Expressar com suas próprias palavras a argumentação do emissor	<i>Possibilidade de verificação do entendimento acerca da argumentação do emissor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Expressar com suas próprias palavras a argumentação do emissor para verificação do seu entendimento da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
12A6 Deve-se procurar saber se o interlocutor entendeu a mensagem pedindo-lhe que explique aquilo que ouviu, mas não perguntar diretamente: “Você entendeu?”. Muitas pessoas ficam constrangidas em dizer que não entenderam a mensagem. Em vez disso, elas permanecem caladas ou tentam mudar de assunto. Em geral, perguntas que demandam respostas simples, afirmativas ou negativas, estimulam pouco feedback.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Constrangimento do funcionário ao dizer que teve dificuldade de entender a mensagem Funcionário calado após ouvir a mensagem Funcionário que tenta mudar de assunto após ouvir a mensagem	Identificar o grau entendimento da mensagem pelo funcionário por meio de solicitação de explicação do que ouviu	<i>Diminuição da probabilidade de apresentação de dúvidas acerca da mensagem apresentada</i> <i>Diminuição da probabilidade de constrangimento do funcionário acerca do grau de compreensão da mensagem</i> <i>Aumento da probabilidade de recebimento de feedback acerca da compreensão do interlocutor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Identificar o grau entendimento da mensagem pelo funcionário por meio de solicitação de explicação do que ouviu em função de sinais do receptor que indicam dificuldades de compreensão da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
12A7 Ao ouvir alguma mensagem, ele (líder) deve explicitar suas deduções. Por exemplo, o líder de uma padaria pode dizer: “Quando você diz que o teste da nova receita não deu certo, suponho que esteja dizendo que a qualidade do pão ficou ruim. É isso?”		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
Mensagem recebida pelo líder Deduções realizadas pelo líder	Explicitar suas deduções	<i>Aumento da probabilidade de conferência pelo líder acerca de uma dedução realizada</i> <i>Aumento da clareza acerca das deduções pelo receptor</i> <i>Diminuição da probabilidade de dúvidas acerca do significado da mensagem pelo receptor</i>
Nome da classe de comportamentos		
Explicitar suas deduções quando no recebimento de uma mensagem para aumentar a probabilidade de conferência acerca da fidedignidade de suas deduções		

Trecho extraído da literatura		
12RA1 Mal-entendidos também surgem quando o ouvinte confunde deduções com fatos. Dedução é a conclusão tirada dos fatos disponíveis. Um líder pode perceber que o funcionário não está atingindo os padrões de desempenho. Esse seria um fato. Se o líder disser: “Você é preguiçoso!”, ele está deduzindo com base no fato de o desempenho estar abaixo da média. A dedução pode ou não ser verdadeira.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> Deduções realizadas Fatos que constituem uma mensagem	Avaliar as decorrências de confundir deduções com fatos	Diminuição da probabilidade de mal-entendidos provenientes de confundir deduções com fatos <i>Aumento da probabilidade de distinguir deduções de fatos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências de confundir deduções com fatos para diminuir a probabilidade de mal-entendidos acerca da mensagem		

Trecho extraído da literatura		
12RA2 Ao enviar alguma mensagem, o líder deve evitar afirmações que propiciem a interpretação das deduções como fatos.		
Aspectos da Situação antecedente	Ação do organismo	Aspectos da Situação subsequente
<i>Necessidade de comunicação do líder com seus funcionários</i> Deduções possíveis de serem feitas pelo receptor Fatos que constituem uma mensagem	Avaliar as decorrências da interpretação de deduções como fatos	<i>Diminuição da probabilidade de interpretação das deduções como fatos</i>
Nome da classe de comportamentos		
Avaliar as decorrências da interpretação de deduções como fatos pelo receptor da mensagem		

