

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE DEL ANTONIO PEREIRA

**A EFETIVIDADE E ASSERTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE
CORPORATIVO PELA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E CONTRIBUINTES
INDIVIDUAIS: UMA BREVE ANÁLISE DO TIME DE *SUPPLY CHAIN* DE UM
CENTRO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL**

CURITIBA

2023

ALINE DEL ANTONIO PEREIRA

**A EFETIVIDADE E ASSERTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE
CORPORATIVO PELA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E CONTRIBUINTES
INDIVIDUAIS: UMA BREVE ANÁLISE DO TIME DE *SUPPLY CHAIN* DE UM
CENTRO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL**

Artigo apresentado ao curso de especialização
MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título
de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone C. Ramos

CURITIBA

2023

**A EFETIVIDADE E ASSERTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE
CORPORATIVO PELA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E CONTRIBUINTES
INDIVIDUAIS: UMA BREVE ANÁLISE DO TIME DE *SUPPLY CHAIN* DE UM
CENTRO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL**

ALINE DEL ANTONIO PEREIRA

RESUMO

A efetividade e assertividade na comunicação são fundamentais para o sucesso de qualquer profissional, especialmente para os que desejam galgar cargos mais altos nas empresas. A empresa, de igual forma, também obterá sucesso, já que tem sua imagem representada por seus colaboradores e a motivação de seu pessoal por muitas vezes atrelada a comunicação de seus líderes; logo, se faz crucial uma comunicação clara e bem direcionada para os negócios de uma forma geral, sobretudo para as pessoas em cargo de liderança. Objetivando entender a percepção de líderes e contribuintes individuais sobre essa temática aplicou-se uma pesquisa quantitativa nos profissionais da área de *supply chain* de um centro internacional de negócios e o artigo descreve esta percepção e entende que, mesmo em um ambiente com pessoal qualificadas, que valorizam o feedback e a comunicação clara há espaço para melhoria da efetividade e assertividade, especialmente através da comunicação não-verbal.

Palavras-chave: Comunicação. Efetividade. Assertividade.

ABSTRACT

Effectiveness and assertiveness in communication are essential for the success of any professional, especially for those who wish to reach higher positions in companies. The company, likewise, will also be successful, since its image is represented by its employees and the motivation of its staff is often linked to the communication of its leaders; therefore, clear and well-directed communication is crucial for business in general, especially for people in leadership positions. Aiming to understand the perception of leaders and individual contributors on this topic, a quantitative survey was applied to professionals in the supply chain area of an international business center and the article describes this perception and understands that, even in an environment with qualified personnel, that value feedback and clear communication there is room for improvement in effectiveness and assertiveness, especially through non-verbal communication.

Keywords: Communication. Effectiveness. Assertiveness.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO DE COMUNICAÇÃO / ATO COMUNICATIVO	10
FIGURA 2 - MODELO DR. ALBERT MEHRABIAN - IMPACTO DOS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO PRESENCIAL	11
FIGURA 3 - ESTILOS DE COMPORTAMENTOS COMUNICACIONAIS	15

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - IDENTIFICAÇÃO DE AMOSTRA POR GÊNERO	18
GRÁFICO 2 - IDENTIFICAÇÃO DE AMOSTRA POR ESCOLARIDADE	18
GRÁFICO 3 - IDENTIFICAÇÃO DE AMOSTRA POR FAIXA ETÁRIA	19
GRÁFICO 4 - IDENTIFICAÇÃO DE AMOSTRA POR TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	20
GRÁFICO 5 - PERCEPÇÃO QUANTO À EXISTÊNCIA DE PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO	20
GRÁFICO 6 - PERCEPÇÃO QUANTO A EXISTÊNCIA DA PRÁTICA DO FEEDBACK	21
GRÁFICO 7 - A LINGUAGEM DA COMUNICAÇÃO É CLARA E SIMPLES	22
GRÁFICO 8 - PERCEPÇÃO SOBRE SE CONSIDERAR UM BOM COMUNICADOR	22
GRÁFICO 9 - PERCEPÇÃO SOBRE SE CONSIDERAR UM BOM COMUNICADOR NA LÍNGUA INGLESA.....	23
GRÁFICO 10 - PERCEPÇÃO QUANTO A COMUNICAÇÃO VERBAL NÃO-ESCRITA.....	24
GRÁFICO 11 - PERCEPÇÃO QUANTO A COMUNICAÇÃO VERBAL ESCRITA	24
GRÁFICO 12 - PERCEPÇÃO QUANTO A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL	24

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - QUESTÕES COM MENOR DIVERGÊNCIA	25
TABELA 2 – COMPARAÇÃO: MÉDIA DAS QUESTÕES COM MENOR DIVERGÊNCIA	25
TABELA 3 - QUESTÕES COM MAIOR DIVERGÊNCIA	25
TABELA 4 - COMPARAÇÃO: MÉDIA DAS QUESTÕES COM MAIOR DIVERGÊNCIA	26

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	3
LISTA DE GRÁFICOS.....	4
LISTA DE TABELAS.....	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	9
2.1.1 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO.....	12
2.1.2 COMUNICAÇÃO EFETIVA E ASSERTIVA.....	13
3 METODOLOGIA.....	16
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	17
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	17
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NOS CONTRIBUINTES INDIVIDUAIS (LIDERADOS).....	33
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NOS LÍDERES.....	36

1 INTRODUÇÃO

A comunicação tem papel fundamental no avanço da vida humana desde os tempos mais remotos, sendo crucial para a evolução de nossa espécie, da revolução tecnológica e de qualquer organização grupal, por menor que seja. Segundo Dornelles (2004, p. 3) a comunicação “liquidou o nomadismo em que vivia o homem primitivo”.

Grande parte das pessoas pode banalizar o processo comunicativo, julgando-o como uma mera atividade corriqueira, mas a verdade é que ele é complexo e abre um leque de diferentes maneiras em que se pode adquirir a informação ou compreendê-la, e, dessa forma, mudar o ambiente e as relações. Tudo nos é apresentado como comunicação: comunicação é conhecimento e podemos dizer que a comunicação, assim como o conhecimento, move o mundo ao nosso redor.

As organizações se valem dos processos comunicativos para gerir pessoas e apresentar a elas os objetivos corporativos e como atingi-los; a cultura da empresa e como incorporá-la, etc. Nesse contexto percebe-se uma crescente necessidade dos profissionais em adequarem sua comunicação em algum nível para serem cada vez mais efetivos e assertivos em sua mensagem. O fluxo comunicativo nas organizações, de forma mais direta, acontece entre líder e liderado e são nesses agentes em que podem ocorrer os maiores ruídos e incompreensões.

A mensagem entregue de forma inconsistente pode ser mal interpretada, logo, não vai atingir o seu propósito final. O líder tem como papel precípua gerar influência em seus liderados e estes devem dar abertura para isso, consentindo no processo de influência (BERGAMINI, 2002). A liderança então tem papel de envolver e comprometer seus liderados com as metas corporativas e com a visão da organização, para tal, deve se valer de uma exímia competência comunicativa, do contrário, pode gerar ineficiência, perda de tempo, conflitos e, por conseguinte, afeta a competitividade da organização.

A comunicação é um tema complexo e com vasto campo de estudo e investigações em áreas como sociologia, psicologia, direito, dentre outras. O presente artigo delimita seu estudo a um centro de negócios internacional, no time da cadeia de suprimentos (*supply chain*¹), entrevistando líderes e contribuintes individuais

¹ Supply chain é um termo em inglês que significa “cadeia de suprimentos”. Refere-se aos processos e aos diversos caminhos por quais passam os produtos, desde a retirada da matéria-prima até a entrega ao consumidor final.

(liderados). *Supply chain* traz uma complexidade natural ao negócio, com necessidade de grande sinergia entre os membros, onde se faz imprescindível a efetividade e assertividade da comunicação interpessoal.

Dada a relevância, a temática a ser trabalhada neste artigo é: como líderes e contribuintes individuais percebem a efetividade e assertividade da comunicação na área de *supply chain* de um centro internacional de negócios? O objetivo é descrever esta percepção dos profissionais deste centro instalado em Curitiba-PR, trazer pontos fortes e fracos e uma proposta de intervenção.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O homem é um ser sociável e se relaciona com o meio através dos diferentes tipos de organizações: as organizações fazem parte dele e ele das organizações, de modo que não existe humanidade, tal qual a entendemos hoje, que não esteja inserida num contexto de organização.

Da mesma forma que não há vivência humana longe das organizações também não há humanidade sem comunicação, sendo esta uma necessidade social. Thayer (1972) diz que a comunicação é um processo vital por meio do qual os indivíduos e as organizações se relacionam e se influenciam mutuamente.

Schachter (1951, p. 191, apud Thayer, 1972) traz que a comunicação e o poder têm uma relação bastante universal, de forma que “comunicação é o mecanismo através do qual é exercido o poder”.

Quando falamos de poder nas organizações formais entendemos que está especialmente presente nas posições de liderança. Para Etzioni (1989, p.3) “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” e, entende-se que a convergência dos esforços coletivos para um objetivo em comum só é possível se a comunicação entre os agentes for efetiva e assertiva.

Desta forma, observa-se a relação existente entre **comunicação-organização-liderança-efetividade-assertividade**, sendo tais temas objeto de estudo no presente artigo.

2.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação tem sua origem do latim *communicatio*, do qual temos a raiz *munis* “estar encarregado de”, o prefixo *co* que traz a ideia de uma atividade conjunta e a terminação *tio*, reforçando a ideia de que se trata de uma atividade. De forma mais simplória, este significado também pode ser notado pela decomposição do termo comum+ação, “ação em comum”.

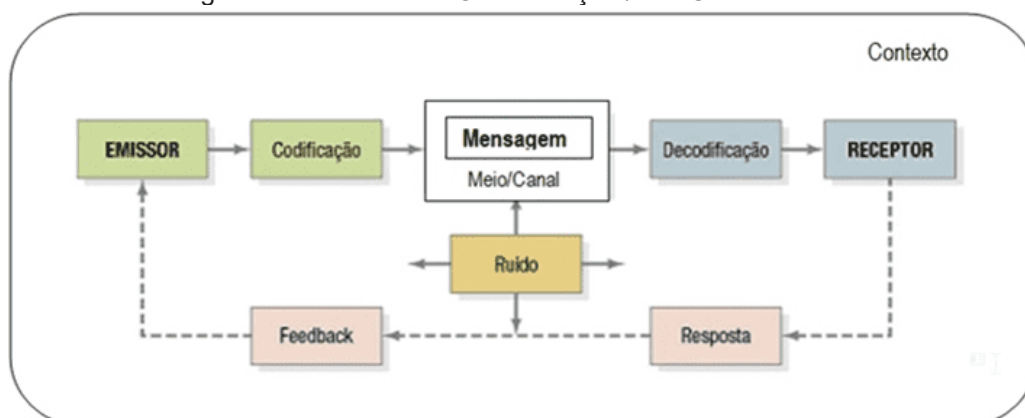
Existe inúmeros conceitos de comunicação e há quem comente não ser proveitoso procurar uma única definição, já que podemos deixar de explorar os vários outros pontos subtendidos do termo. Para este artigo, no entanto, podemos nos limitar

a entender comunicação como “processo vital através do qual indivíduos e organizações se relacionam uns com os outros, influenciando-se mutuamente” (THAYER, 1972, P.35).

Thayer (1972) traz que quando um indivíduo se comunica ou recebe comunicação ele objetiva afetar, de alguma maneira, o seu próprio conhecimento, pensamento, atitude, comportamento ou os de outrem, a fim de “levar um estado de coisas aparente a harmonizar-se com o estado de coisas pretendido”. Para Torquato (1986, p. 60) a finalidade da comunicação é criar consenso e aceitação a cerca de um sistema de valores.

Para que haja um processo de comunicação alguns elementos devem existir. Adler e Towne (2002) sinalizam que a comunicação é gerada por um emissor, que codifica as ideias e sentimentos em forma de mensagem e envia através da fala, escrita ou outro canal; então o receptor a recebe e decodifica. Eles citam também o conceito de ruído, que se refere a qualquer força que interfira na correta decodificação. Há diferentes forma de efetivamente nos comunicarmos. Há ainda a possibilidade de o receptor emitir uma resposta ao emissor, conhecida como *feedback* (vamos falar mais sobre esse conceito na sessão de comunicação efetiva e assertiva).

Figura 1 - Processo de Comunicação / Ato Comunicativo



Fonte: Neves (2019)

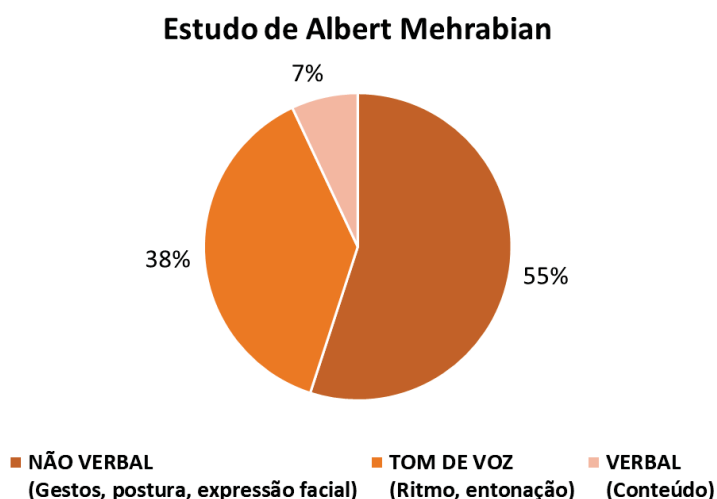
A comunicação pode acontecer na forma verbal ou não verbal, não significando que ocorram separadamente. A comunicação verbal é a que se utiliza de palavras ou signos para se efetivar. Chanlat (1996, p. 20-21) diz que “o ser humano é um ser de palavras e de linguagem”. Já a não verbal, ou como Watzlawick, Beavin e Jackson (2004, p. 57) preferem chamar, “comunicação analógica”, pode compreender gestos, postura, expressão facial, inflexão de voz, ritmo e cadência das palavras etc.

Segundo Dornelles (2004, p. 3) a comunicação não verbal “nem sempre possui a clareza das palavras, mas é carregada de significados”.

Segundo Rector (2005, p. 21) “os elementos não-verbais da comunicação social são responsáveis por cerca de sessenta e cinco por cento do total das mensagens enviadas e recebidas”, logo, dada a importância, entende-se como primordial buscar conhecer a personalidade, as emoções, a percepção e os valores do outro nas relações, assim como desenvolver habilidades de escuta ativa, mostrar-se aberto a dar e receber *feedback* e utilizar uma linguagem acessível.

Para evidenciar o que Rector (2005) nos trouxe, segundo O’Connor e Seymour (1995), no modelo de Mehrabian, temos a aplicação de certas porcentagens para a linguagem corporal (não verbal), palavras e tom de voz no que diz respeito ao impacto da comunicação presencial no ponto de vista de agradabilidade, aceitação, receptividade. Para O’Connor e Seymour (1995) estes valores podem variar de acordo com a situação, mas, pelo modelo são definidas da seguinte forma: 55% atrelada a linguagem corporal (mímica facial, gestos e posturas), 38% para o tom de voz e apenas 7% para as palavras (verbal).

Figura 2 - Modelo Dr. Albert Mehrabian - Impacto dos elementos da comunicação presencial



Fonte: Adaptado de O’Connor e Seymour (1995, p. 35)

Há críticas ao modelo de Mehrabian, pois entendem-se que, na ocasião de seu estudo, ele objetivava analisar a comunicação de emoções e atitudes e não a análise da comunicação em geral, além da pesquisa ter sido aplicada nos anos 60 em um ambiente controlado, fora de um contexto real; mas é incontestável o impacto de tais

atributos na comunicação presencial em graus que podem, sim, se alternar, como deveras comentado por O'Connor e Seymour (1995).

2.1.1 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Para Torquato (1986) a comunicação exerce um poder extraordinário para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das organizações. É como se as partes: os departamentos, colaboradores etc. estivessem desconectados e, com a comunicação, fossem reunidas de forma a proporcionar um trabalho coordenado e organizado, possibilitando o alcance das metas organizacionais.

A liderança tem papel primordial nessa junção de informações com vistas para o objetivo em comum da corporação. Migueles e Zanini (2009, p. 109) define liderança como:

Liderança trata da arte e/ou da ciência de inspirar confiança e de convencer as pessoas a agir de forma alinhada aos valores das organizações. Ela é a ciência, pois pode ser ensinada de modo claro e consistente. Ela é arte quando exercida de modo pessoal, com características comportamentais únicas de cada líder [...]

Para Katz e Kahn (1987) liderança está além de um conceito sobre personalidade, posição ou cargo. Liderança pode ser melhor vista como comportamento, oferecendo assim mais vantagem conceitual, definindo liderança como “qualquer ato de influência em matéria de pertinência organizacional”. Jesuíno (2004), por sua vez, nos lembra que é importante também relacionar liderança com o conceito de autoridade, que é uma liderança legítima.

Hersey e Blanchard (1986, p. 4) entendem que “a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade”, conceito essa muito próximo do que trouxemos na sessão anterior sobre o que seria comunicação. Ambas, comunicação e liderança, estão interligados pelo papel de influência que exercem.

Etzioni (1974) entende que o estudo da comunicação nas organizações é essencial dado o grau de complexidade, a pressão por eficiência e a estrutura de controle requerida, sendo necessária uma extensa rede direcionada ao fluxo comunicacional. Existem ainda dois tipos de redes ou canais inseridos no meio corporativo que são a formal e a informal.

Na rede formal, segundo Torquato (1986) são onde ocorrem as manifestações oficiais e legitimadas pelo poder burocrático das organizações; é a comunicação que vem da estrutura corporativa em si e pode se dar de forma verbal escrita (ex. comunicados, boletins etc.) ou não, eletronicamente ou fisicamente.

Já a rede informal “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos” (TORQUATO, 1986, p. 55). Para Kunsch (2003, p. 83) a rede informal de comunicação “emerge das relações sociais entre as pessoas” e, o boato ou o ruído muitas vezes advém “da ansiedade, da insegurança e da falta de informações”. Segundo a autora:

A comunicação informal tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas e uma administração participativa. Kunsch (2003, p. 83).

Um dos papéis da liderança, portanto, é canalizar as comunicações para o lado construtivo, como sugerido por Kunsch, e valer-se dos melhores meios para que a mensagem chegue com menos ruído quanto possível, direcionamento a corporação para os seus objetivos. No entanto, tal feito só é possível se a mensagem chega até o receptor de forma efetiva e assertiva, detalhes que vamos falar melhor na próxima sessão.

2.1.2 COMUNICAÇÃO EFETIVA E ASSERTIVA

Com a erupção da pandemia do COVID-19 em 2020-2021 as empresas tiveram que adaptar sua forma de trabalho frente as restrições de convívio social impostas como medida de contenção do contágio. Empresas que tinham 100% dos seus funcionários trabalhando em escritórios presencialmente aderiram ao *home office*², em princípio como medida pontual e, em outros casos até definitiva, ou adotaram o modelo híbrido após o fim da pandemia.

Foi durante e após o período pandêmico que muitos profissionais repensaram sua forma de trabalho e buscam cada vez mais por qualidade de vida. Ofertas de

² Home office significa ter uma estrutura de trabalho no ambiente doméstico, local onde todas as suas atividades profissionais são realizadas. Trabalho remoto, trabalho à distância ou teletrabalho são algumas variações do home office.

emprego para trabalho remoto tornaram-se mais comuns, aumentando ainda mais a competitividade pelas vagas. As interações virtuais expandiram exponencialmente e exigem diferentes habilidades dos profissionais. A vasta gama de informação a que somos expostos no dia a dia por meio das redes sociais e demais canais de informação pode gerar distorções e criar problemas de engajamento.

Com todo esse cenário, a comunicação efetiva e assertiva tornou-se uma ferramenta estratégica poderosa para o sucesso pessoal, social e profissional. No processo de comunicação a resposta dada pelo receptor a uma mensagem transmitida é conhecida como *feedback*. O *feedback* é uma prática que auxilia o transmissor a ser mais efetivo e assertivo em suas comunicações, pois confirma o entendimento do receptor.

Somente com o feedback é possível estabelecer a comunicação de duas vias, com a retroalimentação, onde o emissor envia a mensagem e o receptor a devolve, de forma que este confirma que a recebeu, a decodifica, aceita e a utiliza em algum modo. Quando isso ocorre, ambas as partes se sentem satisfeitas e isso melhora muito a precisão do trabalho, evitando assim a frustração.

O feedback pode ser positivo ou negativo, construtivo ou não. É importante que ambos os lados, líder e liderado, saibam receber críticas para que isso não afete o desempenho do seu trabalho em algum nível. Torquato (1986) traz que um relacionamento autêntico só é construído quando se dá e recebe feedback, pois cria um clima de mútua compreensão.

Para Moscovici (2003), para que se confirme a utilidade do feedback, este deve ser: **descritivo** - trazer o relato de um fato e não julgamentos (assim evita-se a reação defensiva do receptor); **específico** – qual comportamento deve ser observado? **compatível** - com as necessidades das partes; **dirigido** – pontuar comportamentos possíveis de serem mudados (evitar frustração); **solicitado** – mais conveniente quando solicitado pelo receptor; **oportuno** – quanto mais imediato, melhor; **esclarecido** – assegurar a perfeita compreensão do que se quis dizer.

O feedback no processo comunicativo efetivo e assertivo ocupa uma posição essencial. Quando falamos em efetividade dizemos que algo foi feito corretamente, houve um impacto para mudança e desenvolvimento, transformando a situação; assertivo, por sua vez, é a característica de algo que é afirmado categoricamente, com firmeza e objetividade, demonstrando decisão e autoconfiança sem violar o direito dos demais.

Quando falamos de comunicação e assertividade Rocha e Magalhães (2013) comentam que, no contexto corporativo, a assertividade representa uma característica fundamental ao líder. Ser assertivo é ter a capacidade de afirmar ou fazer asserções de forma positiva, clara e direta, tornando a comunicação mais efetiva e eficaz, além de fortalecer e reafirmar o papel da liderança.

Lemos de Azevedo (2006) traz a abordagem aos estilos de comportamento comunicacionais. Lemos traz que a literatura americana e inglesa abordam 3 comportamentos: o agressivo, o passivo e o assertivo; enquanto a francesa inclui no conjunto o comportamento manipulador. O estudo propõe a figura a seguir com dois eixos para explicar em que quadrante os comportamentos comunicacionais se encontram:

Figura 3 - Estilos de comportamentos comunicacionais



Fonte: Adaptado de Lemos de Azevedo (2006, p.19)

Gillen (2001) nos diz que buscar a assertividade é um objetivo especial do líder, com vistas a melhoria dos processos de comunicação, de forma a evitar conflitos desmedidos, favorecer o clima positivo e harmonioso no relacionamento entre líderes e contribuintes individuais e, por conseguinte, alcançar os resultados esperados pela empresa.

3 METODOLOGIA

Utilizou-se uma pesquisa quantitativa não-experimental para descrever a distribuição de características ou atributos da população por meio de um instrumento adaptado de SOUZA (2008), com uma amostra de indivíduos, líderes e contribuintes individuais, do time de *Supply Chain* de um centro de negócios internacional.

A pesquisa também teve fundamentação na pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica, através da análise de conteúdo para construção do referencial teórico. Para as questões investigadas, disponível nos anexos A e B deste artigo, fez-se um comparativo percentual sobre as respostas dos líderes e contribuintes individuais (liderados) para entender se havia conversão em suas percepções sobre o tema.

Para Duarte (2009) a pesquisa descritiva se encarga de descrever características de uma população, fenômeno ou experiência. Com este levantamento de resultados foi possível analisar e descrever os pontos fortes e fracos para posterior criação da proposta de intervenção, como citado nos objetivos específicos.

A partir de revisão bibliográfica identificou-se as categorias a serem investigadas para levantar-se os aspectos referentes a comunicação interpessoal do líder e dos contribuintes individuais. Para tanto, foram desenvolvidos dois questionários: um destinado aos líderes e outro aos contribuintes individuais (liderados). Os questionários foram estruturados em duas partes:

- Parte I: Qualificação dos respondentes - identificação do sexo, escolaridade, idade e tempo de empresa;
- Parte II: constituído por 40 questões assertivas para o questionário do líder e 39 questões assertivas para o questionário dos contribuintes individuais, baseadas na escala do tipo Likert, com variação de 1 a 5 (discordo totalmente – discordo parcialmente, não tenho opinião, concordo parcialmente – concordo totalmente). As 4 últimas questões de cada questionário possuem escala distinta, de 1 a 6 (Excelente - Muito boa - Boa - Ruim - Muito Ruim – Péssima), presando pela proporcionalidade das opções propostas, com paridade entre as assertivas negativas e positivas.

As respostas aos questionários foram anônimas, sem identificação dos respondentes. Utilizou-se o *Google forms*³ para a criação de ambos os questionários e estes foram distribuídos para o contato pessoal dos respondentes (envio do link via *WhatsApp*⁴ ou Email pessoal) conforme orientação do jurídico da empresa estudada.

O questionário foi, portanto, validado pelo departamento jurídico da empresa e enviado para os líderes e contribuintes do setor estudado. Pressupõe-se que todos foram abordados, mas nem todos os colaboradores aderiram a pesquisa. Dentre os questionários respondidos, de um total de 150 colaboradores obteve-se adesão de 34 respondentes, sendo 14 líderes e 20 contribuintes individuais, uma taxa de retorno de 22,6%.

Segundo informações do site de outra ferramenta de pesquisa, similar ao Google Forms, o *Survey Monkey*⁵, para questionários online em que não há relação alguma com o respondente, uma taxa entre 20% e 30% é considerada altamente eficiente.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

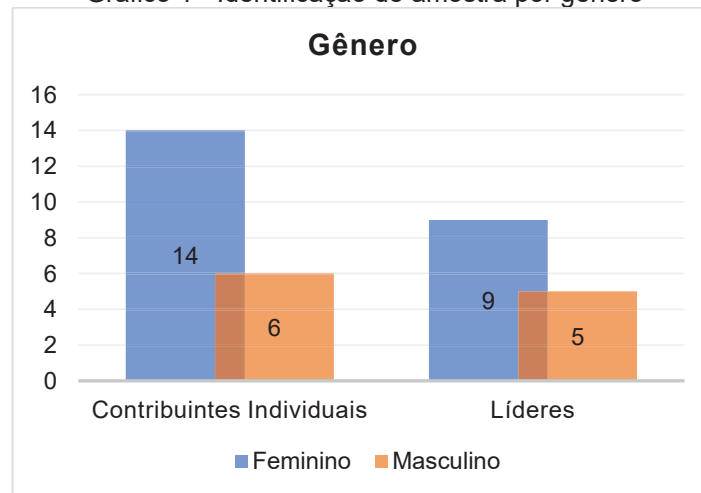
Para gênero, dentre toda a amostra, para os contribuintes individuais e líderes, a predominância é do sexo feminino, conforme demonstrada no Gráfico 1, a seguir.

³ Google Forms é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google. Os usuários podem usar o Google Forms para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também podem ser usados para questionários e formulários de registro.

⁴ WhatsApp é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones.

⁵ SurveyMonkey é uma companhia baseada em nuvem de desenvolvimento de pesquisas online fundada em 1999 por Ryan Finley

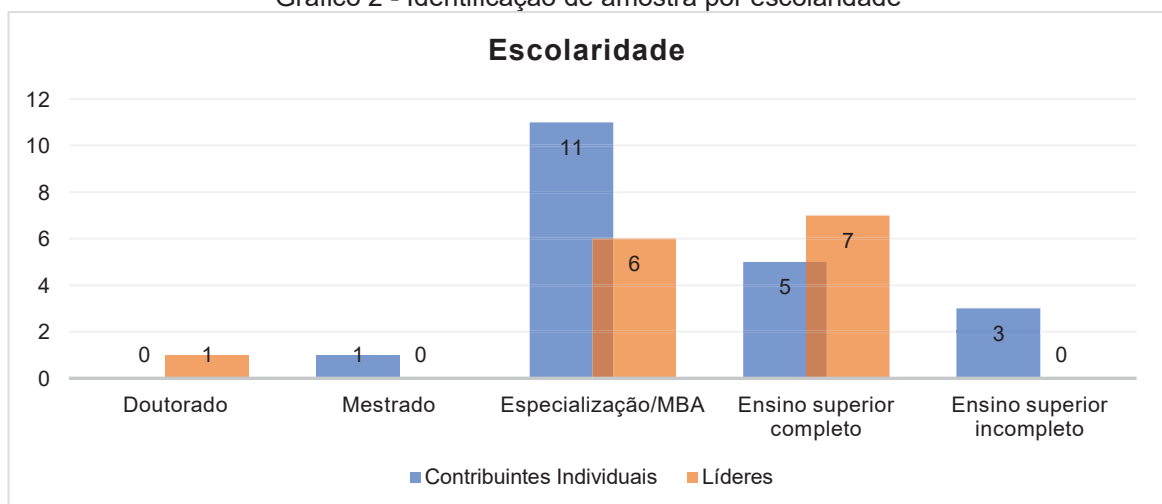
Gráfico 1 - Identificação de amostra por gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

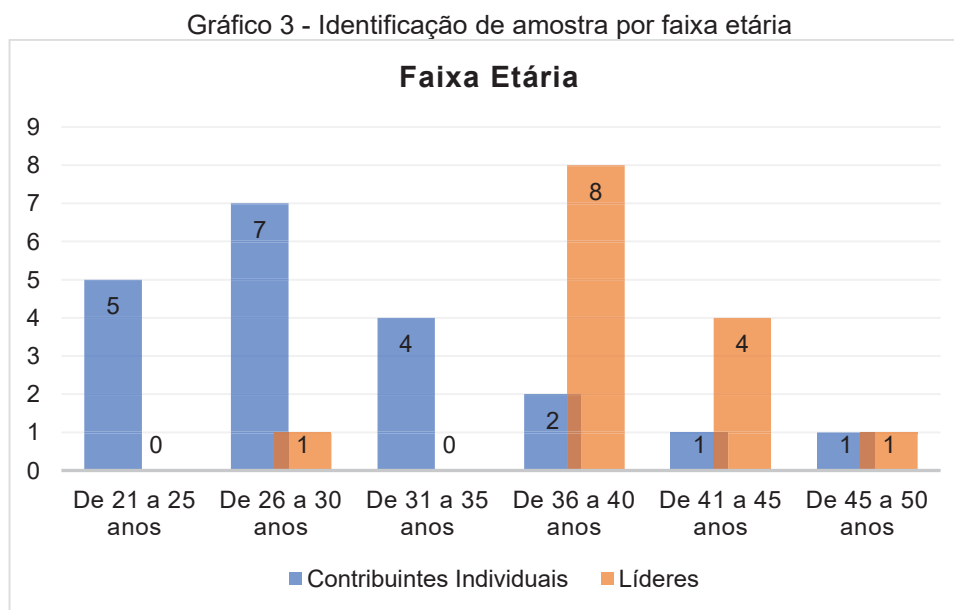
Em relação a escolaridade, nota-se que todos os líderes têm formação superior completa ou outro nível ascendente de escolaridade, enquanto há alguns contribuintes individuais com ensino superior incompleto (cursando), o que faz sentido se considerarmos que trata-se de um centro internacional de negócios e que as contratações se dão com escolaridade acima do ensino médio, com formação superior concluída ou em vias de conclusão. Além disso, verifica-se grande número de colaboradores com especialização/MBA, 17 resposta do total de 34, logo, exatos 50% da amostra.

Gráfico 2 - Identificação de amostra por escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

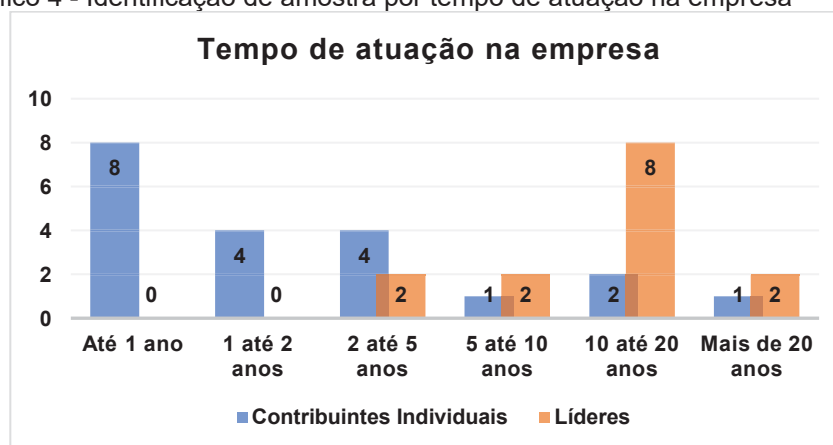
Para a faixa etária, notamos claramente no gráfico abaixo que as posições de liderança concentram-se nas faixas entre 36 a 45 anos, com 12 respostas das 14 recebidas pelos líderes. Já os contribuintes individuais seguem o sentido contrário, com a maioria dos colaboradores entre 21 e 35 anos, com 16 das 20 respostas recebidas (80%).



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em relação ao tempo de atuação na empresa nota-se um movimento similar aos resultados de faixa etária, em que os líderes ocupam as respostas com maior tempo em anos e os contribuintes individuais tendem a ter menos tempo de empresa. 40% dos contribuintes individuais tem até 1 ano de atuação na companhia, enquanto mais de 57% dos líderes estão entre 10 e 20 anos de atuação, conforme ilustra o gráfico:

Gráfico 4 - Identificação de amostra por tempo de atuação na empresa

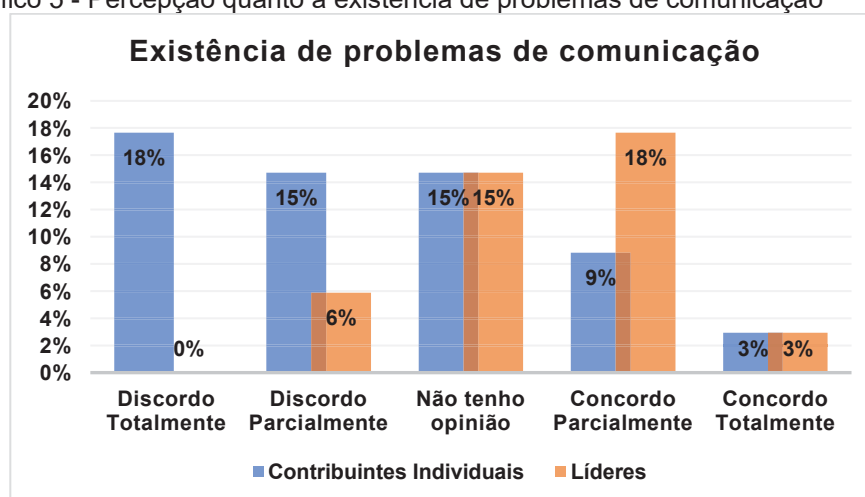


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS

Para a percepção de problemas de comunicação na empresa, 33% da população concorda parcial ou totalmente que existam problemas de comunicação de forma geral, 30% não tem opinião sobre. Percebe-se pelo gráfico abaixo que os líderes tendem a concordar mais com essa afirmativa (21% no total, sendo 18% para concordo parcialmente e 3% para concordo totalmente) enquanto os contribuintes individuais discordam mais sobre, totalizando 33%, sendo 15% para discordo parcialmente e 18% para discordo totalmente:

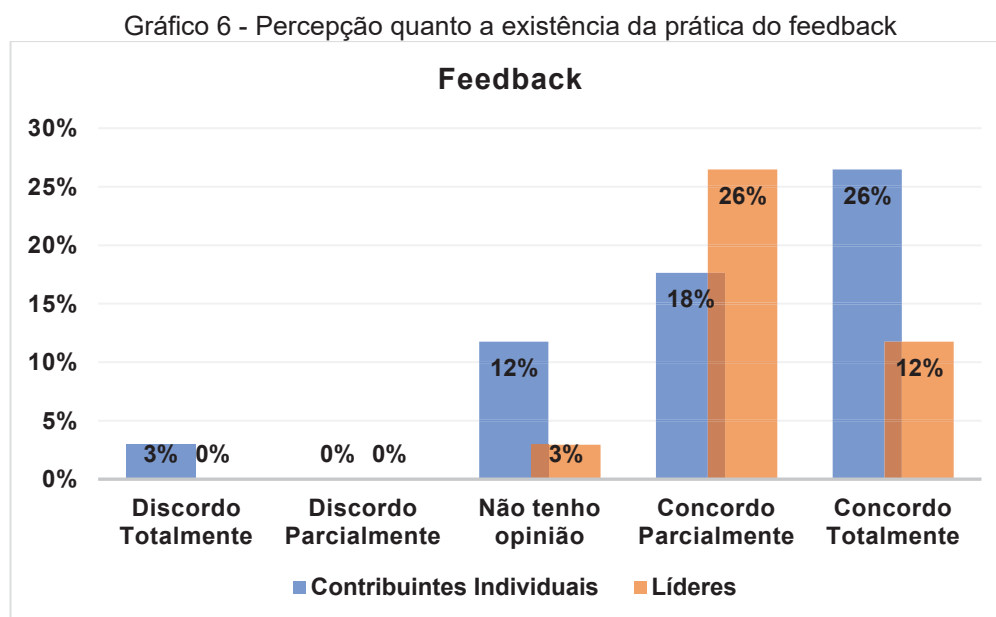
Gráfico 5 - Percepção quanto à existência de problemas de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Aos contribuintes individuais (liderados) foi questionado se o líder os informa quando o trabalho está bom/ruim (pontos a melhorar) e aos líderes a pergunta foi se

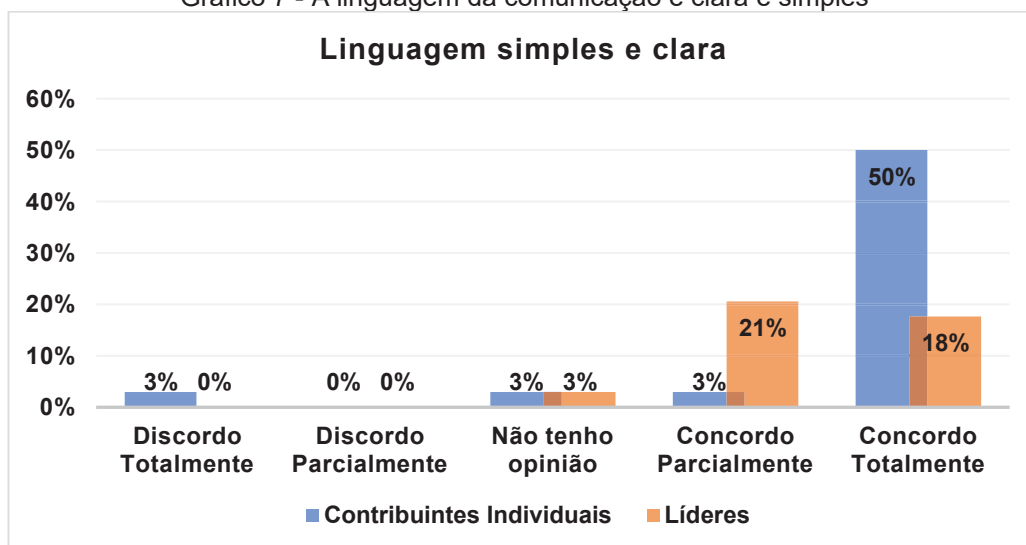
estes informam seus subordinados sobre estes mesmos pontos. Vemos no gráfico abaixo que ambos os grupos concordam, em sua grande maioria, que o processo de *feedback* existe. O dado mais preocupante é com relação ao 15% que não tem opinião sobre e 3% que discordam, haja vista que, conforme trouxemos no referencial teórico, o *feedback* tem um papel crucial para a efetividade e assertividade do processo comunicacional.



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Outro fator importante para a efetividade e assertividade da comunicação é que esta seja clara e simples e, neste ponto, temos mais de 90% dos respondentes concordando de que essa afirmativa é verdadeira no setor, logo, o líder diz utilizar tal linguagem no dia a dia e pela percepção do liderado este também concorda de que seu superior imediato faz uso de linguagem simples e clara para se comunicar:

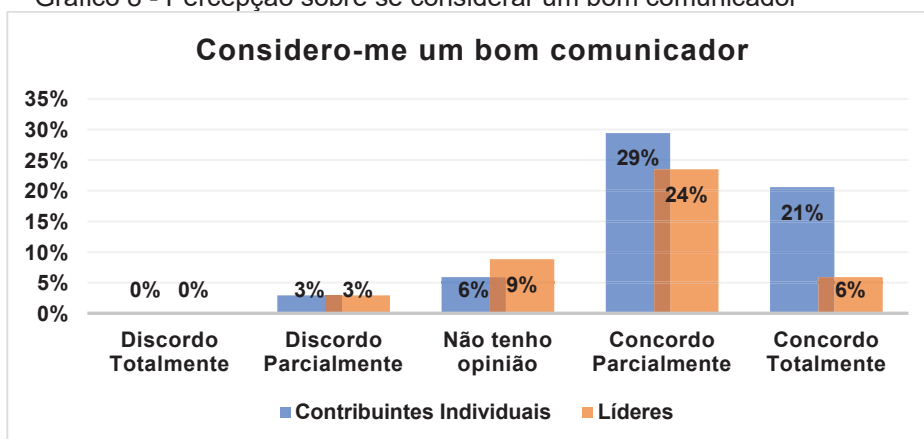
Gráfico 7 - A linguagem da comunicação é clara e simples



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Foi questionado também se os respondentes se consideravam bons comunicadores e, de maneira geral, conforme gráfico que segue abaixo, boa parte concorda com a afirmativa, sendo que apenas 6% discordam parcialmente sobre, o que não vai de encontro com a percepção anterior sobre a existência de problemas de comunicação (gráfico 5), logo, pode-se inferir que os respondentes, muitas vezes, podem não responsabilizar o comunicador sobre os problemas gerados no processo de comunicação:

Gráfico 8 - Percepção sobre se considerar um bom comunicador

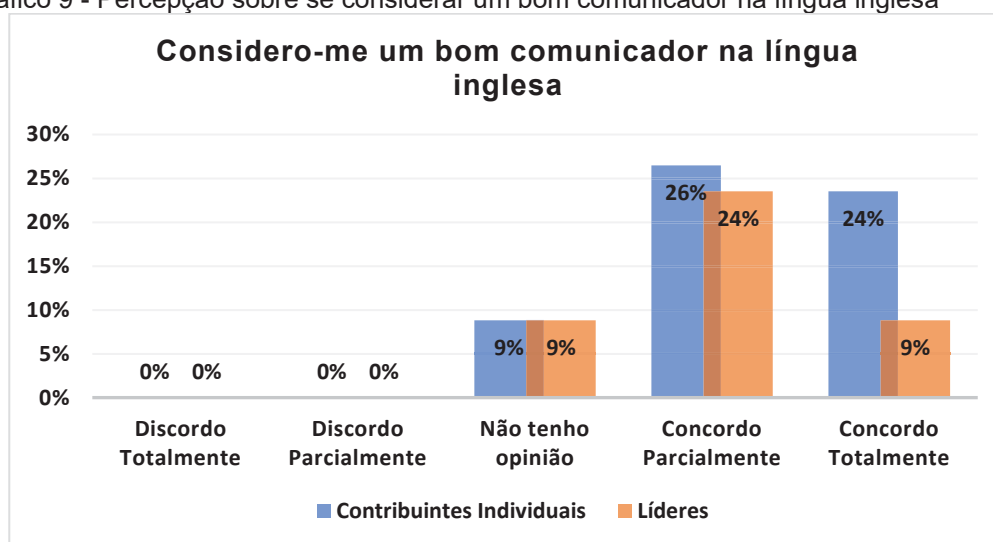


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Por ser um centro internacional de negócios é exigido que os colaboradores do setor falem a língua inglesa e é natural que a comunicação que não é em nossa

língua materna gere ainda mais desconforto ao comunicador e possivelmente mais ruídos. Os respondentes, ainda assim, ao serem questionados sobre serem bons comunicadores na língua inglesa, 82% confirmaram que concordam, parcialmente ou totalmente:

Gráfico 9 - Percepção sobre se considerar um bom comunicador na língua inglesa

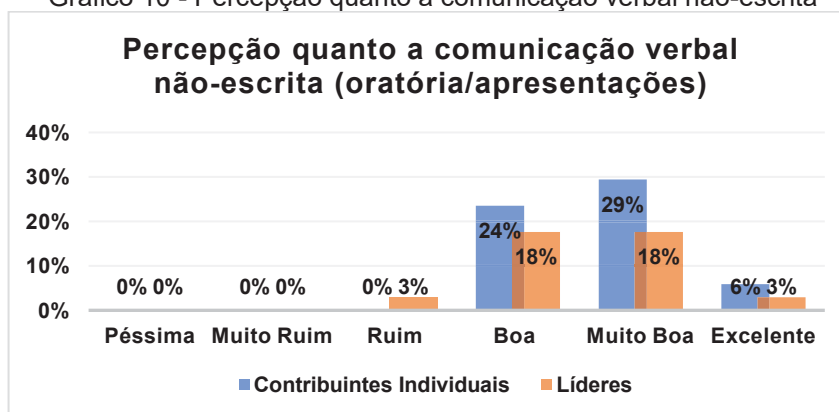


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ainda sobre a percepção dos respondentes sobre sua comunicação, foi questionado sobre a comunicação verbal não escrita (capacidade de oratória e apresentações), a verbal escrita (ex. e-mails) e a comunicação não-verbal (linguagem corporal, expressões etc.). Os gráficos com o apanhado das respostas seguem abaixo.

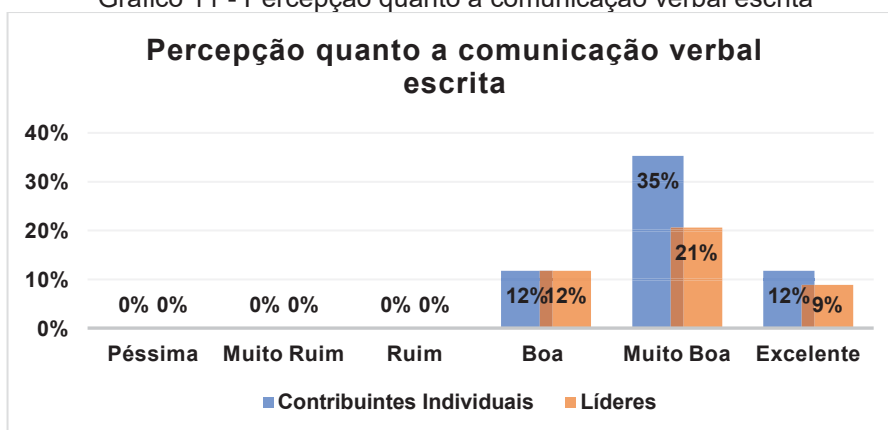
Nota-se que os respondentes julgam ter uma melhor performance na comunicação verbal escrita (ex. e-mails) com 77% entre “muito boa” e “excelente”. Este número vai para 56% na comunicação verbal não-escrita (oratória/apresentações) e 45% na comunicação não-verbal (linguagem corporal, expressões); nesta última a porcentagem para “ruim” é também é considerável, em 12%:

Gráfico 10 - Percepção quanto a comunicação verbal não-escrita



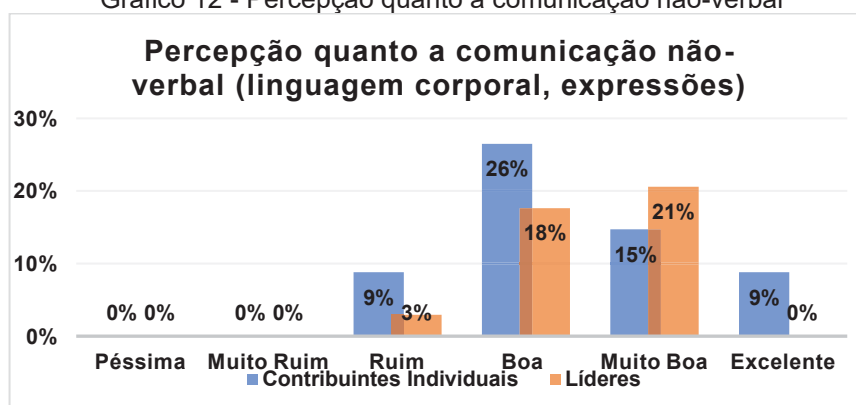
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Gráfico 11 - Percepção quanto a comunicação verbal escrita



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Gráfico 12 - Percepção quanto a comunicação não-verbal



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Abaixo, segue análise da diferença entre as médias das respostas de ambos os questionários da pesquisa, considerando a pontuação dada pelo respondente na escala adotada de 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente).

Os pontos fortes, de maior convergência nas respostas entre líderes e liderados, são com relação a clareza do líder em transmitir as informações necessárias para o desempenho das tarefas e da importância de dar e receber feedback:

Tabela 1 - Questões com menor divergência

Questionário Aplicado nos Líderes	Questionário Aplicado nos Contribuintes Individuais
5. Passo à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas de forma clara. 3. Considero importante para a melhoria profissional de cada um dos meus subordinados, dar feedback a cada um em relação ao desempenho técnico e comportamental (suas posturas e atitudes).	5. Meu superior imediato passa à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas de forma clara. 3. Considero importante para minha melhora profissional receber feedback em relação ao meu desempenho técnico e comportamental (minhas posturas e atitudes).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 2 – Comparação: Média das questões com menor divergência

Questionário Aplicado nos Líderes		Questionário Aplicado nos Contribuintes Individuais		Comparação (Diferença entre médias)
Questão	Média das Respostas	Questão	Média das Respostas	
Questão 3	4,93	Questão 3	4,90	0,03
Questão 5	4,43	Questão 5	4,45	0,02

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nota-se que as duas maiores divergências entre as respostas dos líderes e dos contribuintes individuais são com relação às questões 8 e 24:

Tabela 3 - Questões com maior divergência

Questionário Aplicado nos Líderes	Questionário Aplicado nos Contribuintes Individuais
8. Percebo o estado emocional dos meus subordinados pela fisionomia e expressões não-verbais.	8. Meu superior imediato consegue perceber meu estado emocional pela minha fisionomia e expressões não-verbais.

24. De um modo geral, tenho bom controle emocional, ou seja, produzo tom de voz ameno, boa postura (sem sinal de agressividade), gestos controlados, mesmo em situação de estresse.	24. De um modo geral, meu superior imediato tem um bom controle emocional, ou seja, produz tom de voz ameno, boa postura (sem sinal de agressividade), gestos controlados, mesmo em situação de estresse.
---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 4 - Comparação: Média das questões com maior divergência

Questionário Aplicado nos Líderes		Questionário Aplicado nos Contribuintes Individuais		Comparação (Diferença entre médias)
Questão	Média das Respostas	Questão	Média das Respostas	
Questão 8	4,36	Questão 8	2,05	2,31
Questão 24	4,86	Questão 24	3,60	1,26

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pode-se inferir que um dos pontos fracos da relação líder-liderado está na incapacidade de percepção do líder do estado emocional do liderado: apesar da média do questionário do líder dizer que ele/ela concorda de que é capaz de tal percepção, os liderados (contribuintes individuais) discordam parcialmente disso.

Outro ponto de discordância é com relação ao controle emocional: líderes tendem a concordar totalmente que possuem bom controle emocional, mas, por outro lado, os liderados concordam parcialmente com isso ou não tem uma opinião sobre.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de resultados dos questionários aplicados no setor de *supply chain* de um centro internacional de negócios, em seus líderes e contribuintes individuais, percebemos um ambiente propício a prática do *feedback* e a abordagem dos líderes é vista com uma linguagem simples e clara, garantindo melhor entendimento e minimizando ruídos no processo de comunicação.

Contudo, através do estudo de revisão bibliográfica compreendemos a comunicação como um ato que vai muito além da parte verbal, sendo a parte não-verbal e o tom de voz, por exemplo, muito mais impactantes para a percepção de uma boa comunicação. Isso posto e considerando que os respondentes dos questionários, em 33% dos casos, concordam em algum grau que há problemas de comunicação entendemos que há espaço para melhoria no processo.

Como relatado na sessão anterior, ao se autoavaliarem com relação a comunicação verbal e não-verbal, os respondentes julgaram ter uma melhor comunicação verbal como um todo: escrita (ex. e-mails) ou não escrita (ex. oratória/apresentações) do que uma comunicação não-verbal (ex. linguagem corporal, expressões). A questão emocional também foi destaque de não convergência (ponto negativo) entre líderes e liderados. Os líderes precisam ter mais controle emocional, inclusive considerando situações de estresse e melhor identificar o estado emocional de seus funcionários para que isso facilite a comunicação na organização.

Assim sendo, a proposta de intervenção seria um maior aprofundamento na temática da comunicação não-verbal (ex. linguagem corporal, expressões) e controle emocional, aplicando novo questionário com perguntas mais direcionadas sobre o tema e, a partir daí, propor treinamentos que possam endereçar as deficiências encontradas. Algo que pode ser adotado como suporte ao líder é a aplicação de testes de personalidade para conhecer melhor seus liderados e ser capaz de identificar desvios de comportamento e/ou estados emocionais adversos mais facilmente.

Notamos também que, com relação a qualificação da população, a liderança está na faixa etária dos 36 a 45 anos (nascidos entre 1978 – 1987) e os contribuintes individuais têm a maioria dos colaboradores entre 21 e 35 anos (nascidos entre 1988 – 2002). Isso também pode ser visto como um ponto importante de abordagem em treinamento, já que gerações diferentes (x, y e z) possuem percepções diferentes que podem permear o emocional e a forma como veem o mundo.

Outro estudo a se considerar como aprofundamento no tema pode ser o uso da PNL⁶ na comunicação. A PNL é vista como a arte e a ciência da excelência e das qualidades pessoais. A PNL diz que, quando uma pessoa se comunica com a outra esta percebe como a outra reage e, então, reagirá de acordo com seus sentimentos e pensamentos, inclusive não-verbais, fazendo o que chamam de *rapport*⁷. Dissertam que, somente prestando atenção no outro é que o ser humano terá uma ideia do que dizer ou fazer (FONSECA et al., 2015; FIGUEIRA, 2013; ROBBINS, 2013; O'CONNOR; SEYMOUR, 1995).

⁶ Programação neurolinguística

⁷ Rapport é uma palavra de origem francesa (rapporter), que significa “trazer de volta” ou “criar uma relação”. O conceito de Rapport é originário da psicologia, e é utilizado para designar a técnica de criar uma ligação de empatia com outra pessoa, para que se comunique com menos resistência.

REFERÊNCIAS

ADLER, Ronald B.; TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. Tradução A.B. Pinheiro de Lemos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 250 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. 197 p.

CHANLAT, Jean-Francois. **O ser humano, um ser de palavra**. In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Organizadora da edição brasileira Ofélia de Lanna Sette Torres. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-22.

DORNELLES, Marilene B. **O desafio de comunicar o que se quer falar**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004_08_12_tex.htm>. Acesso em: 23 de março de 2023.

DUARTE, V. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa**. 2009. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoriadescritivaexplicativa.htm>>. Acesso em 27 de março de 2023.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Tradução José Antonio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: USP, 1974. 406 p.

FONSECA, M.E.R., SOUZA, T.H.A., OLIVEIRA, F.B. **Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes**. E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP | Volume 1, Número 1, p. 23 até 42, 2015.

GILLEN, T. **Assertividade**. Tradução Edith Nicole Laniado. São Paulo: Nobel, 2001

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução Edwino A. Royer. São Paulo: EPE, 1986. 428 p.

JESUÍNO, Jorge Correia. **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 2004. 375 p.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia das organizações**. Tradução Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1987. 510 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 417 p

LAGATTA, Ingrid Mendes. **Influência da comunicação e do desenho do trabalho na efetividade das equipes**. 2020. 115f - **Dissertação** (mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

LEGAL, Carlos. **Comunicação assertiva e liderança**. Disponível em: <
<https://www.linkedin.com/pulse/comunica%C3%A7%C3%A3o-assertiva-e-lideran%C3%A7a-carlos-legal/?originalSubdomain=pt>> Acesso em: 23 de março de 2023.

LEMOS DE AZEVEDO, **Comunicar com Assertividade**. Gestão Criativa, 2006

MATOS, Fernanda de Souza Ribeiro. **Modelo de melhoria no processo de comunicação em uma instituição federal de ensino**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 01, Vol. 03, pp. 22-51. Janeiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/processo-de-comunicacao>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/processo-de-comunicacao

MIGUELES, C.; ZANINI, M.T. (Orgs.). **Liderança baseada em Valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. 278 p.

MOURÃO, Cláudia de Oliveira. **Influência da forma de comunicação interpessoal do líder na motivação e no desempenho dos liderados: um estudo de caso em uma empresa do varejo de moda masculina**. 2016, 104f. - Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

NEVES, F. T.; DENARDI, T. C. Issn: 2176-171x. p. 6–18, 2019.

O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. **Treinando com a PNL**. Summus Editorial. São Paulo, 1995

RECTOR, Mônica; TRINTA, Aluizio R. **Comunicação não verbal: a gestualidade brasileira**. Petrópolis – RJ: Ática, 1985. 183 p.

ROCHA, M., MAGALHÃES, S.R.A., **Jovialismo, Resiliência, Assertividade: aspectos relevantes no ambiente corporativo**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 10, n. 1, p. 306-314, jan./jul. 2013.

SCHACHTER, S. **Deviation, rejection and communication**. In: THAYER, Lee Osborne. Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas. Tradução Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972. 375 p.

SOTOMONTE, Bárbara Elizabeth Pereira. **Análise dos fatores de comunicação influentes no gerenciamento de equipes de projetos**. 2012. 113f. - Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012.

SOUZA, Rosilene Aparecida do Rosário de. **A comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa.** 2008. 162f - Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2008.

THAYER, Lee Osborne. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas.** Tradução Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972. 375 p

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986. 182 p.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação.** Tradução Álvaro Cabral. 21ª ed. São Paulo: Cultrix, 2004. 263 p.

1	Existe um canal de comunicação aberto entre mim e o meu superior imediato para qualquer assunto referente ao trabalho.					
2	Meu superior imediato me informa quando meu trabalho está bom ou ruim / pontos a melhorar					
3	Considero importante para minha melhora profissional receber <i>feedback</i> em relação ao meu desempenho técnico e comportamental (minhas posturas e atitudes).					
4	Tenho abertura para dar <i>feedback</i> ao meu superior imediato, em relação a algum comportamento dele que tenha me afetado de alguma forma (boa ou ruim).					
5	Meu superior imediato passa à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas de forma clara.					
6	A linguagem que meu superior imediato usa para se comunicar comigo é simples e clara					
7	A forma como o meu superior imediato se comunica influencia o clima da equipe.					
8	Meu superior imediato consegue perceber meu estado emocional pela minha fisionomia e expressões não-verbais.					
9	Meu superior imediato está disposto a conhecer as opiniões e ideias de seus subordinados.					
10	Meu superior imediato demonstra preocupação com o clima e com a equipe de trabalho.					
11	Recebo apoio e orientação do meu superior imediato.					
12	Meu superior imediato é orientado para tarefas em primeiro lugar.					
13	Meu superior imediato é orientado para pessoas em primeiro lugar.					
14	Meu superior imediato é orientado para resultados em primeiro lugar					
15	Meu superior imediato tem um estilo de liderança autocrático, ou seja, mandatário e impositivo; não oferece oportunidade de sua equipe dialogar, sugerir ou discordar das ideias impostas.					
16	Meu superior imediato tem um estilo de liderança democrático, ou seja, convida os integrantes da equipe a participarem das escolhas, incluindo-os e estimulando o sentimento de pertencimento, despertando o senso de valorização.					
17	Meu superior imediato tem um estilo de liderança laissez-faire, ou seja, permite liberdade sem controle, sem direção, onde cada liderado literalmente pode fazer o que quiser.					
18	Meu superior imediato me inspira confiança e eu admiro sua liderança carismática.					
19	Sinto-me motivado no trabalho não só pela remuneração financeira, mas também quando sou valorizado ou reconhecido pelo meu superior imediato por meu bom desempenho.					
20	Meu superior imediato leva em conta meu jeito de ser e meus valores ao se comunicar comigo.					
21	Meu superior imediato leva em conta meu estado emocional ao se comunicar comigo.					

22	Meu superior imediato tenta se colocar no lugar dos seus subordinados para melhor compreendê-los.					
23	Meu superior imediato é um bom ouvinte, mostrando interesse quando você o procura para conversar (ele faz perguntas, confirma o entendimento).					
24	De um modo geral, meu superior imediato tem bom controle emocional, ou seja, produz tom de voz ameno, boa postura (sem sinal de agressividade), gestos controlados, mesmo em situação de estresse.					
25	Meu superior imediato lidera pelo exemplo e me agrada trabalhar com ele.					
26	Há problemas de comunicação no meu ambiente de trabalho					
27	Considero que sou capaz de entender e me fazer entender no meu ambiente de trabalho					
28	Levo em conta o modo de ser e estado emocional do outro ao me comunicar					
29	Tento conhecer as expectativas das outras pessoas em relação a mim					
30	Procuro me colocar no lugar do meu superior imediato					
31	Adapto minha mensagem a depender do receptor (clientes internos/externos)					
32	Meus clientes internos/externos compreendem a minha mensagem sem ruídos em boa parte do tempo					
33	Considero que sou um(a) bom (boa) ouvinte					
34	Considero que sou um(a) bom (boa) comunicadora					
35	Considero que me comunico bem na minha língua materna					
36	Considero que me comunico bem na língua inglesa					

37. Considero minha comunicação presencial verbal não escrita (ex. oratória, apresentações):

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima

38. Considero minha comunicação verbal escrita (ex. emails):

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima

39. Considero minha comunicação presencial não-verbal (ex. Linguagem corporal, expressões):

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima

40. Considero meu tom de voz nas comunicações verbais não escritas:

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima

	ao trabalho.					
2	Informo ao meu subordinado quando seu trabalho está bom ou ruim./ feedback					
3	Considero importante para a melhoria profissional de cada um dos meus subordinados, dar feedback a cada um em relação ao desempenho técnico e comportamental (suas posturas e atitudes).					
4	Dou abertura aos meus subordinados para que me deem feedback em relação a algum comportamento meu, que tenha afetado a eles de alguma forma (boa ou ruim).					
5	Passo à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas de forma clara.					
6	A linguagem que utilizo para me comunicar com meus subordinados é simples e clara					
7	A forma como me comunico com meu subordinado tem influência para o clima da equipe.					
8	Percebo o estado emocional dos meus subordinados pela fisionomia e expressões não-verbais.					
9	Estou disposto a conhecer as opiniões e ideias de meus subordinados.					
10	Demonstro preocupação com o clima e com a equipe de trabalho.					
11	Dou apoio e orientação ao meu subordinado.					
12	Sou um líder orientado para tarefas em primeiro lugar.					
13	Sou um líder orientado para pessoas em primeiro lugar.					
14	Sou um líder orientado para resultados em primeiro lugar.					
15	Tenho um estilo de liderança autocrático, ou seja, mandatório e impositivo: não ofereço oportunidade à equipe para dialogar, sugerir ou discordar das ideias impostas.					
16	Tenho um estilo de liderança democrático, ou seja, que convida os integrantes da equipe a participarem das escolhas, incluindo-os e estimulando o sentimento de pertencimento, despertando o senso de valorização.					
17	Tenho um estilo de liderança laissez-faire, ou seja, permite liberdade sem controle, sem direção, onde cada liderado literalmente pode fazer o que quiser.					
18	Inspiro confiança e admiração pela minha liderança carismática.					
19	Percebo que meu subordinado se sente motivado no trabalho não só pela remuneração financeira, mas também quando é valorizado ou reconhecido por mim por seu bom desempenho.					
20	Levo em conta os valores e o jeito de ser de cada um ao me comunicar com meus subordinados.					

21	Levo em conta o estado emocional de cada subordinado ao me comunicar com eles.					
22	Procuo me colocar no lugar dos meus subordinados para melhor compreendê-los.					
23	Me considero um bom ouvinte, mostrando interesse quando sou procurado por eles para conversar (faço perguntas, confirmo o entendimento).					
24	De um modo geral, tenho bom controle emocional, ou seja, produzo tom de voz ameno, boa postura (sem sinal de agressividade), gestos controlados, mesmo em situação de estresse.					
25	Lidero pelo exemplo e meus subordinados gostam de trabalhar comigo.					
26	Há problemas de comunicação no meu ambiente de trabalho.					
27	Considero que sou capaz de entender e me fazer entender no meu ambiente de trabalho					
28	Levo em conta o modo de ser e estado emocional do outro ao me comunicar					
29	Tento conhecer as expectativas das outras pessoas em relação a mim					
30	Adapto minha mensagem a depender do receptor (clientes internos/externos)					
31	Meus clientes internos/externos compreendem a minha mensagem sem ruídos em boa parte do tempo					
32	Considero que sou um(a) bom (boa) ouvinte					
33	Considero que sou um(a) bom (boa) comunicadora					
34	Considero que me comunico bem na minha língua materna					
35	Considero que me comunico bem na língua inglesa					

36. Considero minha comunicação presencial verbal não escrita (ex. oratória, apresentações):

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima

37. Considero minha comunicação verbal escrita (ex. emails):

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima

38. Considero minha comunicação presencial não-verbal (ex. Linguagem corporal, expressões):

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima

39. Considero meu tom de voz nas comunicações verbais não escritas:

() Excelente | () Muito boa | () Boa | () Não tenho opinião | () Ruim | () Muito Ruim | () Péssima