

**FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM GESTÃO EM MARKETING**

**DANIELLE CRISTINA TONELLI
JORGE FERNANDO DO CARMO LIMA**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO BASEADA EM
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA, ÉTICA E ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO
DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DO SEGMENTO
AUTOMOTIVO**

**BAURU
2009**

**DANIELLE CRISTIAN TONELLI
JORGE FERNANDO DO CARMO LIMA**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO BASEADA EM
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA, ÉTICA E ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO
DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DO SEGMENTO
AUTOMOTIVO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas de
Bauru, para obtenção do título de Bacharel
em Administração de Empresas, com gestão
em Marketing, sob a orientação do
Professor Edson Alcebíades Spósito.**

**BAURU
2009**

**DANIELLE CRISTINA TONELLI
JORGE FERNANDO DO CARMOS LIMA**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO BASEADA EM
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA, ÉTICA E ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO
DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DO SEGMENTO
AUTOMOTIVO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
às Faculdades Integradas de Bauru, para
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas, com gestão em
Marketing.**

Bauru, 28 de Novembro de 2009.

Banca examinadora:

Presidente/ Orientador: Edson Alcebíades Spósito

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Professor 1: Cristiano Foggetti

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Professor 2: Carina Cristina Nascimento

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, que tanto me incentivaram e sempre estão presentes nos momentos importantes de minha vida: pai, mãe ... amo vocês!

Danielle Cristina Tonelli

À minha mãe, Aparecida Espinar, por ter me apoiado e encorajado a cursar esta faculdade, sem a qual não seria possível estar escrevendo agora esta dedicatória!

Jorge Fernando do Carmo Lima

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por iluminar meu caminho, minha vida e permitir concretizar mais um sonho;

Aos meus pais, João Carlos Tonelli e Clarice Peixoto Tonelli, por sempre me incentivarem a buscar novos conhecimentos, não esquecendo os valores e referências que me foram ensinados desde os primeiros meses de vida;

Ao meu noivo amado, André Luis Cota Uzan, que com toda paciência do mundo compreende meus esforços, incentivando a realização deste importante objetivo;

Aos meus queridos professores educadores, que desde os primeiros anos da pré-escola estiveram presentes em minha vida, exercendo o importante papel de desenvolver minhas faculdades intelectuais, com condutas morais e éticas.

Por este trabalho de conclusão de curso, agradeço em especial aos professores: Edson Alcebíades Spósito pela brilhante condução e orientação deste estudo; Cristiano Foggetti por contribuir com dicas e opiniões importantes na aplicação da pesquisa; e Regina Belluzzo que acompanhou toda o desenvolvimento metodológico deste trabalho. À vocês, o nosso respeito e consideração;

As “meninas” da biblioteca: Suzany, Cláudia e Néia, por nos aturar e auxiliar com toda competência e carinho no desenvolvimento do referencial teórico deste trabalho científico;

Aos meus companheiros de graduação, todos os alunos do 4º ano de Administração de empresas com gestão em Marketing das Faculdades Integradas de Bauru, ano de conclusão 2009, pelas trocas, apoio e encorajamento mútuo que nos fortaleceu na elaboração deste trabalho;

Finalmente, agradeço ao meu parceiro de TCC, Jorge Fernando, por permitir que pudéssemos concluir nossa graduação juntos, como nos comprometemos desde o primeiro ano da faculdade, e que foi extremamente importante para mim. Espero que estejamos sempre em contato e que esse amor de irmão que tenho por você esteja sempre nos aproximando, mesmo com o fim da faculdade.

Danielle Cristina Tonelli

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças para prosseguir e não desanimar.

Aos meus familiares: minha mãe (Aparecida Espinar) e meus irmãos (Odair de Lima e Juliana do C. Lima).

A minha querida parceira de TCC que mesmo quando por alguns momentos perdi minhas forças, ela foi forte e me segurou me dando apoio incondicional, Danielle Cristina Tonelli.

Ao professor Edson Alcebíades Espósito que nos encorajou em abordar o tema escolhido e nos auxiliou de maneira brilhante.

Também não poderia esquecer da Suzany Lopes Diniz, atendente da biblioteca das Faculdades Integradas de Bauru, que sempre nos atendeu com um carinho especial na busca por livros relevantes sobre os temas norteadores do trabalho.

Por fim, a todos os nossos queridos amigos e professores que direta e indiretamente contribuíram para o sucesso deste trabalho, nossos sinceros agradecimentos!

Jorge Fernando do Carmo Lima

LIMA, J. F. do C.; TONELLI, D. C. **A gestão estratégica do conhecimento baseada em comunicação assertiva, ética e endomarketing:** estudo de caso desenvolvido em uma empresa distribuidora do segmento automotivo. 2009, 134f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração/ Habilitação em Marketing)-FIB. Bauru, 2009.

RESUMO

Apresentam-se conceitos de ferramentas de gestão estratégica do conhecimento e sua aplicabilidade ao público interno da organização, identificando as diferentes formas de liderar e gerir o ser humano no âmbito empresarial. Exploram-se as diversas formas de expressão da linguagem, conceitos de métodos e técnicas de comunicação assertiva e programação neurolingüística em benefício das organizações. Ressaltam-se a importância do relacionamento interpessoal, as relações de generalidade e individualidade no contexto de necessidades e realização pessoal, e os reflexos da gestão do fator humano na organização.

Palavras-chave: Assertividade. Ética. Comunicação. Liderança. Relacionamento. *Endomarketing.*

LIMA, J. F. do C.; TONELLI, D. C. **A gestão estratégica do conhecimento baseada em comunicação assertiva, ética e endomarketing:** estudo de caso desenvolvido em uma empresa distribuidora do segmento automotivo. 2009, 134f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração/ Habilitação em Marketing)-FIB. Bauru, 2009.

ABSTRACT

Concepts of tools of strategical management of the knowledge and its applicability to the internal public of the organization are presented, having identified the different forms to lead and to manage the human being in the enterprise scope. The diverse forms of expression of the language, concepts of methods and techniques of assertive communication and neurolinguistics programming in benefit of the organizations are explored. They stand out it importance of the interpersonal relationship, the relations of generality and individuality in the context of necessities and personal accomplishment, and the consequences of the management of the human factor in the organization.

Keywords: Ethical. Assertivity. Communication. Leadership. Relationships. Endomarketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Evolução de vendas em volume 2001 a 2008	81
Gráfico 2	Idade dos colaboradores	85
Gráfico 3	Formação escolar	86
Gráfico 4	Conclusão de formação escolar	87
Gráfico 5	Ano de conclusão dos estudos	88
Gráfico 6	Percentual de colaboradores por área	89
Gráfico 7	Tempo de empresa dos colaboradores	90
Gráfico 8	Sobre existência de plano de carreira e ascensão salarial	91
Gráfico 9	“Sim” práticas de plano de carreira x colaboradores por área	92
Gráfico 10	“Não” práticas de plano de carreira x colaboradores por área	93
Gráfico 11	Conhecimento sobre missão e visão da empresa	94
Gráfico 12	Conhecimento sobre missão e visão x colaboradores por área	95
Gráfico 13	Missão e visão x tempo de empresa	96
Gráfico 14	Existência de código de ética na empresa	97
Gráfico 15	Evidências de práticas de <i>endomarketing</i>	98
Gráfico 16	Justificativas apresentadas: inclinação positiva às práticas de <i>endomarketing</i>	99
Gráfico 17	Dinâmica dos motivos	102
Gráfico 18	Realização de pesquisas com os colaboradores da empresa	104
Gráfico 19	Confiabilidade sobre as atitudes dos gestores	105
Gráfico 20	Inclinação negativa sobre as atitudes dos gestores x colaboradores por área	106
Gráfico 21	Consonância entre as atitudes dos gestores e a conduta exigida aos colaboradores	107
Gráfico 22	Exposição de idéias, sentimentos e opiniões no âmbito profissional por parte dos colaboradores	108
Gráfico 23	Sobre a relação de dependência, independência e interdependência	110
Gráfico 24	Predominância de estilo de comportamento – teste 1: Supervisor comercial	113
Gráfico 25	Predominância de estilo de comportamento – teste 2: Diretor geral	114

Gráfico 26	Predominância de estilo de comportamento – teste 3: Líder financeiro	115
Gráfico 27	Predominância de estilo de comportamento – teste 4: Gerente administrativo	116
Gráfico 28	Predominância de estilo de comportamento – teste 5: Supervisor comercial	116
Gráfico 29	Predominância de estilo de comportamento – teste 6: Diretor comercial	117
Gráfico 30	Predominância de estilo de comportamento – teste 7: Líder logística	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Comparativo de faturamento em valor 2001 a 2008	80
Tabela 2	Comparativo de faturamento em volume 2001 a 2008	81
Tabela 3	Comparativo de vendas por segmento 2003 a 2008	82
Tabela 4	MIX faturamento 2001 a 2008	83
Tabela 5	Resultados apurados com a questão sobre idade	85
Tabela 6	Resultados apurados com a questão de formação escolar	86
Tabela 7	Resultados apurados com a questão sobre a conclusão escolar	87
Tabela 8	Resultados apurados quanto ao ano de conclusão da formação escolar	88
Tabela 9	Resultados apurados com a questão sobre a área da empresa em que o colaborador trabalha	89
Tabela 10	Resultados apurados com a questão de tempo de empresa	90
Tabela 11	Resultados apurados com a questão sobre existência de plano de carreira	91
Tabela 12	Comparativo “sim” para existência de práticas de plano de carreira x colaboradores por área	92
Tabela 13	Comparativo “não” para existência de práticas de plano de carreira x colaboradores por área	93
Tabela 14	Resultados apurados com a questão sobre missão e visão	94
Tabela 15	Comparativo inclinação positiva missão e visão x tempo de empresa	96
Tabela 16	Resultados apurados com a questão referente a existência de código de ética	97
Tabela 17	Resultados apurados com a questão sobre práticas de <i>endomarketing</i>	98
Tabela 18	Resultados apurados em relação a inclinação positiva em comprar da empresa	99
Tabela 19	Resultados apurados sobre a dinâmica dos motivos	102
Tabela 20	Comparativo sensação de desconforto x área da empresa	103
Tabela 21	Resultados apurados sobre a realização de pesquisas com os colaboradores	104

Tabela 22	Resultados apurados sobre a confiabilidade das atitudes dos gestores, na percepção dos colaboradores	105
Tabela 23	Relação “não confiança nas atitudes dos gestores x área da empresa	106
Tabela 24	Resultados apurados sobre a consonância entre exemplos de atitudes dos gestores e as atitudes cobradas dos colaboradores	107
Tabela 25	Resultados apurados sobre os colaboradores expressarem idéias, sentimentos e opiniões no contexto empresarial	108
Tabela 26	Resultados apurados sobre a relação de dependência, independência e interdependência	110
Tabela 27	Tabulação dos resultados apurados com o teste de assertividade	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Lista de suposições sobre a natureza humana subjacentes à Teoria X e Y de McGregor	19
Quadro 2	O processo de comunicação	30
Quadro 3	Recursos de expressividade	32
Quadro 4	Expressando emoções	41
Quadro 5	Sensações remetidas pelas cores	43
Quadro 6	Sentimentos e conseqüências do comportamento humano	50
Quadro 7	Principais atitudes dos perfis de líderes autoritários x líderes exigentes	59
Quadro 8	Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade dos liderados	60
Quadro 9	Liderança situacional	61
Quadro 10	Questões preliminares: descrição de perfil dos colaboradores	85
Quadro 11	Perfis identificados a partir do teste de assertividade	112
Quadro 12	Análise SWOT interna: pontos fortes e pontos fracos apontados pela pesquisa	121

LISTA DE SIGLAS

PNL	Programação Neurolingüística
JUCESP	Junta Comercial do Estado de São Paulo
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
IE	Inscrição Estadual
NF	Nota Fiscal
LUB	Lubrificante
PI	Públicos de Interesse
MVC	Instituto M. Viana Costacurta Estratégia e Humanismo

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO	16
1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Justificativa	18
1.2	Objetivos gerais	20
1.2.1	Objetivos específicos	20
1.3	Estrutura do trabalho	20
CAPÍTULO 2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2	FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO	23
2.1	Comunicação	24
2.1.1	Contextualização histórica da comunicação	26
2.1.2	A comunicação e os processos sociais e culturais	28
2.1.3	O processo de comunicação e seus elementos	29
2.1.4	Os fluxos e a eficácia da comunicação	33
2.1.5	A comunicação no âmbito empresarial	34
2.1.6	Impacto e barreiras da comunicação	35
2.1.7	Comunicação não-verbal e a paralingüística	38
2.1.7.1	O poder do olhar e o uso das cores na comunicação	41
2.1.8	PNL – Programação neurolingüística	44
2.1.8.1	<i>Stress</i> e as ferramentas neurolingüísticas	45
2.2	Assertividade	48
2.2.1	Dependência, independência e interdependência	48
2.2.2	Assertividade: a busca constante do equilíbrio	49
2.2.3	Comportamento e motivação	51
2.2.3.1	Bases do comportamento humano	54
2.2.4	Comportamento assertivo	54
2.2.4.1	Bases de um comportamento assertivo	55
2.2.5	Vilões da assertividade	56
2.3	Liderança: conceitos e aplicabilidade	56
2.3.1	A liderança no âmbito empresarial	58
2.3.2	Liderança autoritária x liderança exigente	58

2.3.3	Liderança situacional	59
2.4	Planos de carreira e ascensão salarial	62
2.5	Ética e moral	63
2.5.1	Ética empresarial	66
2.5.1.1	Visão e missão	67
2.5.2	A questão ambiental e responsabilidade social	68
2.5.3	Ética na liderança	69
2.6	Endomarketing	70
CAPÍTULO 3	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	73
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
3.1	Tipos de pesquisa	74
3.2	Métodos e técnicas	75
3.3	Estudo de caso: Leme Artigos Automotivos Ltda	76
3.3.1	Histórico e contexto atual da empresa	78
3.3.2	Descrição do negócio	80
3.3.2.1	Clientes e transações comerciais	81
3.3.2.2	Portfólio	83
3.4	Proposta e desenvolvimento da pesquisa de campo	83
3.4.1	Aplicação e resultados obtidos com o questionário	84
3.4.2	Aplicação do teste de assertividade aos níveis estratégico e tático	111
3.4.2.1	Análise do teste de assertividade	112
CAPÍTULO 4	CONCLUSÕES E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE	119
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE I	126
	APÊNDICE II	129
	APÊNDICE III	131
	ANEXO I	132
	ANEXO II	133

CAPÍTULO 1
CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO

1 INTRODUÇÃO

As tendências que emergem do contexto econômico global, evidenciados com a crise desencadeada pela economia norte-americana, tem exigido que as empresas busquem explorar suas forças com eficiência, transformando ameaças do ambiente externo em oportunidades para desenvolver diferencial competitivo. Portanto, é necessário analisar e identificar as forças e fraquezas da organização e manter-se informado sobre o contexto mercadológico global, suas tendências e impactos, identificando ameaças e oportunidades.

Segundo Kotler; Keller (2006), analisar os ambientes que interferem nas estratégias empresariais é imprescindível para todas as organizações de modo geral. As variáveis externas (mercado) e internas (empresa) das empresas devem ser analisadas continuamente, pois o comportamento dos clientes e dos concorrentes, assim como as variáveis macroambientais, mudam de forma compulsiva e rápida. Alguns aspectos culturais dos gestores, provenientes de estrutura organizacional familiar, também dificultam a elaboração de um planejamento estratégico corporativo eficiente e eficaz. Kotler; Keller (2006) explicam o planejamento estratégico do ponto de vista organizacional:

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A **organização** de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso (KOTLER; KELLER, 2006, p. 48).

Os autores afirmam ainda que é necessário evidenciar as diferentes possibilidades e tendências de impactos positivos e negativos, analisando o cenário através das suposições apuradas de forças e incertezas que possam impulsionar ou impactar o mercado, projetando uma representação plausível da empresa para o futuro e questionando freqüentemente sobre “o que faremos se isso acontecer?”. Neste sentido, é imprescindível ter o controle e acompanhar bem de perto todos os indícios que possam confirmar ou refutar qualquer situação prevista.

Para Kotler; Keller (2006), a ferramenta de análise SWOT¹ consiste em uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem o monitoramento dos ambientes externo e interno das organizações. No ambiente externo estão

¹ Análise SWOT: dos termos em inglês *strengths* = forças, *weaknesses* = fraquezas, *opportunities* = oportunidades, *threats*= ameaças (KOTLER; KELLER, 2006)

localizadas as oportunidades e as ameaças que devem estar sempre bem monitoradas para fornecer informações sobre tendências e mudanças que são incontroláveis, pois são impostas por forças externas às organizações e que afetam diretamente a capacidade de obtenção de lucros. Entre essas forças, destacam-se:

- Variáveis macroambientais: políticas governamentais, demográficas, tecnológicas, legais, econômicas e sócio-culturais; e
- Variáveis microambientais: clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

No ambiente interno, deve-se realizar uma análise das ameaças e oportunidades referidas acima e verificar a capacidade de tirar melhor proveito dessas situações, avaliando freqüentemente o composto de marketing (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação) que auxiliam na elaboração de estratégias mercadológicas e organizacionais, porém deve-se levar em conta toda a empresa, desde a área de marketing, finanças, produção e organização.

Esta análise será desenvolvida no sentido de evidenciar as forças e identificar as fraquezas através de estudo de caso na empresa Leme Artigos Automotivos Ltda, focando a identificação da estrutura organizacional, os possíveis impactos sobre as relações interpessoais, a existência de comunicação assertiva e postura ética, definindo os aspectos de liderança adotados na empresa e se há prática de ações de *Endomarketing*. Todas as características que serão analisadas neste trabalho, tendo inclinação positiva ou negativa, serão relacionadas com as influências dos gestores, se têm base científica ou se são desenvolvidas empiricamente.

1.1 Justificativa

Segundo McGregor *apud* Cobra; Ribeiro (2000), as hipóteses apresentadas pelas Teorias X e Y, se contrastam no que diz respeito à representação do fator humano nas organizações empresariais. Porém, eles apontam as diferentes características do comportamento humano e a individualidade quando um ser humano elege suas necessidades, e o peso que é atribuído a cada uma delas. Para confirmar essa afirmação, temos que:

Em face desse elenco de situações (apontadas pela teoria X e Y) é importante haver uma compreensão do papel que o ser humano representa em uma organização e a forma adequada de motivá-lo à busca de um desempenho superior no atendimento aos clientes [o parêntese é nosso].

Deve-se sempre lembrar que os seres humanos são distintos e seus ideais não são iguais.

As empresas estabelecem regras, normas de procedimento, programas de trabalho, e descrição de cargos e tarefas, sob o pressuposto de que as pessoas são iguais.

Essa busca de uniformidade é necessária para a padronização dos esforços; no entanto, é importante reconhecer que cada pessoa é singular – em termos de necessidades, ambições, atitudes, desejos, nível de conhecimento, habilidade e potencial (COBRA; RIBEIRO, 2000, p. 222).

Assim, todos os seres humanos estão em busca de suprir suas necessidades, de acordo com seus valores e suas percepções do que é prioritário em suas vidas. Nesse sentido, pode-se dizer que:

O cliente interno **comportamental** age de acordo com o ambiente e o **fenomenologista** é imprevisível, singular, subjetivo, mas possuidor de potencial. É muito difícil compreender as pessoas da organização e suas maneiras de agir como prestadores de serviços sem um acompanhamento e observação científica (COBRA; RIBEIRO, 2000, p. 223).

Hersey; Blanchard (1986) relatam sobre as tendências de comparação das Teorias X e Y, que levam na maioria das vezes a crer que a Teoria Y seja melhor que a Teoria X. Citam a idéia de McGregor que supõe que a maioria das pessoas tem o potencial de ser maduras e automotivadas, porém, isso exige o reconhecimento da diferença entre atitude e comportamento. Algumas suposições sobre a natureza humana, baseadas nas Teorias X e Y de McGregor, citadas por Hersey; Blanchard (1986) estão no quadro a seguir:

Teoria X	Teoria Y
1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	2. O autocontrole é freqüentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização.	3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
5. Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização.	5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Quadro 1 – Lista de suposições sobre a natureza humana subjacentes à Teoria X e Y de McGregor
Fonte: Adaptado de Hersey; Blanchard (1986, p. 62)

Segundo Hersey; Blanchard (1986), embora aparentemente as “melhores” suposições estejam ligadas a Teoria Y, não deverão ser aplicadas a todos os casos:

Os administradores poderão sustentar as hipóteses da Teoria Y sobre a natureza humana, mas é possível que julguem necessário assumir um comportamento fortemente diretivo e controlador (como se defendessem as suposições da Teoria X) com algumas pessoas, a curto prazo, a fim de ajudá-las a “crescer” no seu desenvolvimento [...] (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 62).

Essa pesquisa justifica-se pela necessidade das empresas em geral, desenvolverem a percepção da importância de gerenciar a comunicação não só com os clientes externos, mas também com os colaboradores, alinhando através do relacionamento os objetivos empresariais com os objetivos individuais de cada colaborador. Isso envolve uma postura ética e as práticas de assertividade na comunicação de todas as informações que norteiam o contexto organizacional.

1.2 Objetivos gerais

Analisar e confrontar teoria e prática de estratégias de *Endomarketing* e Comunicação Assertiva; elucidar o real valor da Comunicação Assertiva e Ética na Gestão Empresarial; identificar a importância do *Endomarketing* na empresa, como diferencial competitivo, aliados aos processos de liderança.

1.2.1 Objetivo específico

Responder aos questionamentos dos objetivos gerais, analisando, pesquisando cientificamente, com embasamento em referencial teórico relevante e contemporâneo, comparando autores consagrados, com executivos de empresas que vivenciam a prática da Assertividade Ética e do *Endomarketing* - através de entrevistas em periódicos e documentos eletrônicos - comprovando com estudo de caso, por meio de pesquisa aplicada em uma empresa familiar do segmento automotivo.

1.3 Estrutura do trabalho

Visando uma melhor compreensão por parte do leitor, esta pesquisa dividir-se-á em quatro capítulos:

- Capítulo 1: apresenta a caracterização da pesquisa, iniciada por uma breve introdução ao tema do trabalho, seguida da justificativa e dos objetivos geral e específicos;

- Capítulo 2: consiste na apresentação de todo referencial teórico pesquisado, em consonância com o tema desenvolvido e as palavras-chave;
- Capítulo 3: caracteriza a empresa alvo do estudo de caso, a pesquisa de campo e análise dos dados e informações coletadas;
- Capítulo 4: constitui-se das considerações finais e conclusões sobre o trabalho desenvolvido, co-relacionando teoria e prática.

CAPÍTULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO

2 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO

Fleury; Oliveira (2001) relatam que as organizações estão cada vez mais em busca de desenvolver novos conhecimentos que orientem suas ações, porém acabam se esquecendo do conhecimento em potencial dentro da própria empresa. A criação ou aquisição de conhecimento pela organização é um recurso intangível de grande valor que pode gerar vantagem competitiva, mas constantemente deixa de ser aproveitado.

Neste sentido, é possível observar que as organizações não estão dando muita atenção ao valor estratégico de suas iniciativas, e, em muitos casos, acabam perdendo o foco sobre suas diretrizes, seus objetivos, sua missão e visão. Portanto, o grande desafio dos gestores é compreender e desenvolver a consciência de onde estão errando, buscar subsídios e ferramentas estratégicas, direcionando ou re-direcionando-se para seus objetivos.

Fleury; Oliveira (2001) definem a gestão estratégica do conhecimento como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento, estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas.

No contexto global, ações estratégicas refletem no mercado tornando-se vantagem competitiva, e é imprescindível saber direcionar a gestão do conhecimento para garantir os subsídios dessas ações. Assim:

As competências essenciais da empresa são compostas por conjuntos de conhecimento e todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem. Desta forma os organizadores entendem que, ao contrário do que vem sendo tratado por alguns autores, não é adequado pensar a gestão do conhecimento como um tópico essencialmente novo em administração de empresas, mas como um tema que deve ser entendido como desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vem sendo desenvolvidas há mais tempo, notadamente pelos estudiosos da aprendizagem organizacional na teoria organizacional (FLEURY; OLIVEIRA, 2001 p. 15).

Este estudo será desenvolvido no sentido de evidenciar alguns conceitos sobre as ferramentas que podem ser utilizadas como subsídio para a gestão estratégica do conhecimento, dentro de uma organização específica, bem como comprovar com estudo de caso a utilização destes recursos, seja de forma empírica ou científica. Espera-se contribuir com informações relevantes sobre os conceitos:

- Comunicação: histórico, fluxos, processo, componentes e impactos, como as cores e os gestos auxiliam a comunicação eficaz;

- Assertividade: desmistificar os conceitos de assertividade, geralmente tratado como auto-ajuda, desenvolvendo a percepção da importância desta característica no perfil profissional de todos os níveis das empresas;
- Liderança: estilos, comportamento x atitude, liderança situacional e os perfis ideais para cada situação;
- Relacionamento: relações de dependência, independência e interdependência;
- Ética, missão e visão: conceitos balizadores de todas as estratégias e ações das organizações de sucesso; e
- *Endomarketing*: ferramenta do marketing que utiliza a comunicação com o público interno para alinhar objetivos e ações que visem a excelência no atendimento ao cliente.

2.1 Comunicação

Comunicação, segundo Beltrão (1982), é um intercâmbio de informações, idéias e sentimentos, que tem como principal objetivo esclarecer e elucidar discussões acerca de um assunto.

Segundo definição do Dicionário da Língua Portuguesa (1975), a palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa fazer saber; tornar comum; participar. A comunicação busca o entendimento, a compreensão, a transmissão de idéias, a convivência em sociedade, comunidade ou grupo.

Lesly (1995) cita a habilidade de se comunicar como sendo a principal característica que diferencia os seres humanos do resto da criação, e define comunicação sob a ótica dos relacionamentos interpessoais e do registro de informações:

[...] A habilidade de uma pessoa de se inter-relacionar com outra, através da troca de idéias, é o primeiro passo que diferencia o ser humano das outras criaturas. A habilidade de registrar pensamentos e informações para que outros possam utilizá-las mais cedo ou mais tarde é a base do impulso acumulado de todas as experiências e conhecimento. E a habilidade de um indivíduo ou grupo em lidar com outros grupos através de um processo comunicativo é fundamental para toda a natureza das relações sociais da espécie humana (LESLY, 1995, p. 45).

Para Beltrão (1982), comunicação é uma área do conhecimento que estuda os processos de comunicação humana, envolvendo troca de informações, utilizando algum sistema simbólico de suporte para este fim.

Haire (1974, p.65) explica a comunicação, sob o enfoque da psicologia, como sendo um fator de sucesso para as organizações que a valorizam, sendo um diferencial para o gestor que sabe usá-la com clareza e objetividade.

A comunicação é definida como um intercâmbio de informações entre sujeitos ou objetos pelo site da Wikipedia (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>), podendo incluir temas técnicos (por exemplo, a telecomunicação), biológicos (por exemplo, fisiologia, função e evolução) e sociais (por exemplo, jornalismo, relações públicas, publicidade, audiovisuais e meios de comunicação de massa).

Envolvidos no processo de comunicação, segundo o site da Wikipedia (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>), está uma infinidade de maneiras de se comunicar: “(...) duas pessoas tendo uma conversa ‘face-a-face’, ou através de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a rede global de telecomunicações, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional (...)”, são algumas formas de troca proporcionadas pelo processo comunicativo.

Reforçando os conceitos pesquisados no site Wikipedia, citamos Gomes (2001) que ressalta a possibilidade de perceber a comunicação sobre vários pontos de vista, pois a essência da comunicação consiste em sintonizar uma determinada mensagem entre o emissor e o receptor da mesma. Assim, Gomes (2001) descreve a definição de comunicação sobre os enfoques:

- Biológico: comunicação é o ato de exprimir, transmitir ou registrar o que se passa no sistema nervoso do indivíduo;
- Pedagógico: comunicação é a ação exercida pelas gerações adultas sobre as gerações novas para adaptá-las à vida social. É o processo de transmissão de experiências e ensinamentos;
- Histórico: comunicação figura-se como a única forma de sobrevivência social, como o próprio fundamento da existência humana, solidificada através da cooperação e coexistência;
- Sociológico: comunicação é explicada como o instrumento que possibilita e determina a interação social; é o fato marcante através do qual os seres vivos se encontram em união com o mundo;
- Psicológico: comunicação é o processo por meio do qual o indivíduo (comunicador) transmite estímulos (geralmente símbolos verbais) para modificar o comportamento de outros indivíduos (receptores);

- Estrutural: comunicação é o processo de transmissão (codificação e difusão) e de recuperação de informações.

O conhecimento é poder em potencial que só se torna efetivamente poder quando é comunicado de forma universal e transformado em ação:

Um pai que sente amor pelos filhos, mas não consegue expressar esse amor, muitas vezes é interpretado pelos filhos como não sendo bom pai. Um executivo que sabe tudo sobre seu ramo de negócios, mas que não consegue transmitir o que sabe aos seus subordinados e a seus clientes, não terá bons resultados em seu trabalho (RIBEIRO, 1993, p.11).

Beltrão (1982) enfatiza a comunicação como um processo social e que sem ela a sociedade não existiria, uma vez que de alguma forma afeta todas as atividades humanas. Ainda, este autor refere-se a: “[...] viver em sociedade é se comunicar. Um grupo pode, a rigor, abster-se de intercambiar bens materiais. Mas se não troca informações, idéias e emoções, desaparecerá o próprio laço social, nada mais existindo em comum entre os membros desse grupo e, conseqüentemente, também desaparecerá a comunidade” (VOYENNE *apud* BELTRÃO, 1982, p. 56).

2.1.1 Contextualização histórica da comunicação

No início só existia a língua falada, a escrita apareceu em estágios mais avançados da civilização. Beltrão (1982) escreveu que o homem começou a ser semi-independente e isso abriu as portas à função generalizada dos complexos fônicos, levando a supor que a linguagem começou a adquirir elementos de articulação, que continuam a se desenvolver na época correspondente ao homem de *Cro-magnon*. Segundo site Brasil 3B Scientific (http://www.3bscientific.com.br/shop/brasil/evolucao/cranio-antropologico-cromagnon-vp7521,p_194_203_0_0_2307.html), o Homem *Cro-magnon* é o representante do homem contemporâneo na época glaciária (paleolítico superior), descoberto em uma caverna em Vézèretal no sul da França em 1868, existentes acerca de 30.000 anos atrás.

A escrita na antiguidade teve fundamental importância na criação das grandes religiões que sobrevivem até os dias de hoje graças aos escritos que foram feitos através de recursos naturais, minerais e vegetais, como relata Beltrão; Quirino (1986). A escrita desponta como solução para manter em comunhão indivíduos e grupos humanos separados por longas distâncias, resultante da descoberta e fixação de rotas marítimas e terrestres. Beltrão; Quirino (1986) descrevem ainda que, explorando recursos naturais e manufaturando produtos vegetais

e minerais, o homem passou a escrever em papiro, pergaminho, tijolos e tabuinhas enceradas as suas mensagens atualizadas das pinturas rupestres nas cavernas e também feita com sangue de animais, argila e seiva de plantas.

Lesly (1995) cita um relato de Platão sobre o poder das comunicações eficazes na antiguidade:

Górgias. O que existe de maior do que a palavra que persuade os juizes nas cortes ou os Senadores no Conselho, ou os cidadãos na Assembléia, ou em qualquer outro encontro político? Se você tem o poder de emitir essa palavra, você terá o médico como seu escravo, e o treinador seu escravo, ou o fazedor de dinheiro de quem você fala, que será encontrado juntando tesouros, não para ele mesmo, mas para você, que tem a capacidade de falar e persuadir a multidão (LESLY, 1995, p. 45).

Ribeiro (2001), em sua tese de mestrado no curso de Lingüística da Unicamp – Universidade Estadual de Campinas –, cita os estudos e análises de Aristóteles e Perelman (dois importantes filósofos estudiosos da linguagem), sobre a retórica².

Aristóteles, segundo Ribeiro (2001), utiliza o termo retórica para indicar os métodos mais adequados à ser utilizados em um discurso com intenção de persuadir:

Entendamos por retórica a capacidade de descobrir o que é adequado a cada caso com o fim de persuadir. Esta não é seguramente a função de nenhuma outra arte; pois cada uma das outras apenas é instrutiva e persuasiva nas áreas da sua competência; como por exemplo, a medicina sobre a saúde e a doença, a geometria sobre as variações que afectam as grandezas, e a aritmética sobre os números; o mesmo se passando com todas as outras artes e ciências. Mas a retórica parece ter, por assim dizer, a faculdade de descobrir os meios de persuasão sobre qualquer questão dada. E por isso afirmamos que, como arte, as suas regras se não aplicam a nenhum gênero [correção nossa] específico de coisas (ARISTÓTELES *apud* RIBEIRO, 2001, p. 11).

Ribeiro (2001, p.11), com base na teoria Aristotélica, destaca dois modos de persuasão: “(...) aquele que não depende da criação do orador, isto é, já existe a priori ao discurso: são as leis, os testemunhos, os documentos escritos, etc.; e aquele que pode ser aplicado pelo método: são as provas técnicas ou artísticas, que se valem de meios de persuasão criados pelo orador”. Assim, Ribeiro (2001) ainda distingue três espécies de persuasão baseadas no uso técnico ou artístico: a derivada do caráter do orador; a derivada das emoções provocadas pelo orador no ouvinte; e a derivada de argumentos verdadeiros ou prováveis.

² Retórica: “A arte da retórica” pelo latim *rhetórica* 1. Eloquência; Oratória. 2. Estudo do uso persuasivo da linguagem, em especial para o treinamento de oradores (DICIONÁRIO AURÉLIO, 1999).

Perelman, segundo Ribeiro (2001, p.18), concentrou a teoria da argumentação na preocupação demasiada em compreender os mecanismos do pensamento na organização da argumentação: “(...) é importante considerar que o pensamento de ambos (Aristóteles e Perelman) é fundamental para os estudos posteriores acerca da linguagem, principalmente no que se refere à noção de linguagem como atividade social”.

2.1.2 A comunicação e os processos sociais e culturais

Para compreender melhor a comunicação, Gomes (2001) cita o processo de mudança social e cultural, tendo como base a interação e a interdependência entre a comunicação e o ser humano, pois se comunicar é uma condição inerente à condição humana desde o seu aparecimento no mundo. Gomes (2001) descreve a estrutura da comunicação realizando uma aproximação a partir do campo da educação, onde comenta a descrição de Kaplum (1986 apud Gomes, 2001) sobre os diferentes tipos de educação:

Existe um primeiro tipo de educação que põe ênfase nos conteúdos [...] educação tradicional, baseada na transmissão de conhecimentos e valores de uma geração para outra. O importante, para este tipo de educação é, o *saber*. [...] compreendida como transmissão de informações [...] um processo unidirecional.

Um segundo modelo de educação é aquele que põe ênfase nos efeitos. [...] chamada *engenharia do comportamento* e consiste essencialmente em modelar a conduta das pessoas com objetivos previamente estabelecidos. [...] valoriza sobremaneira o *fazer*. Aqui, a *comunicação* é compreendida como persuasiva. Um *emissor* que envia uma *mensagem* a um *receptor* que dá uma resposta ou reação, denominada *retroalimentação*, que é recolhida pelo *emissor*. O importante são os efeitos a serem conseguidos. [...]

O terceiro modelo de educação põe ênfase no processo. Isto é, destaca o processo de transformação da pessoa e das comunidades. Preocupa-se mais com a interação dialética³ entre as pessoas e sua realidade; preocupa-se com o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e de uma consciência social. Utiliza-se o método *ação-reflexão-ação*, compreendendo-se como Educação problematizadora e valoriza o *pensar* (GOMES, 2001, p. 102).

Assim, a comunicação exerceu um grande poder nas relações interpessoais e os seres humanos precisaram desenvolver códigos para se comunicarem de maneira eficaz. A língua falada em diversos idiomas, segundo Beltrão; Quirino (1986) é um código que permite a comunicação, e a linguagem, que são palavras articuladas oral ou escrita, torna o homem capaz de combinar elementos da língua para se expressar e se comunicar.

³ Dialética: do grego *dialekticos*, pelo latim *dialectu*. Adj.1. Respeitante a dialética. 2. Que se caracteriza ou realiza pela dialética. 3. Bom argumentador (DICIONÁRIO AURÉLIO, 1999).

Segundo Haire (1974), o material a ser comunicado deve ser configurado mais de acordo com a visão do ouvinte sobre a situação do que com o próprio teor da informação. Isso sugere que é preciso conhecer as pessoas que deverão receber as informações, estabelecendo um perfil composto pelo seu grau de instrução, sua cultura, seus valores, entre outros.

Haire (1974, p. 79) cita ainda que a informação pode ser transmitida de forma parcelada, e que também é uma forma eficiente de comunicação: “Uma grande quantidade de material a ser absorvido tende a ameaçar as concepções já existentes do ouvinte e, assim, pode vir a ser rejeitada. Pequenas parcelas de informação, transmitidas pouco a pouco, levam a mesma mensagem durante certo período de tempo sem a mesma probabilidade de rejeição”.

Em contrapartida, o autor relata que há a possibilidade de fazer com que o ouvinte tenha a oportunidade de participar do assunto, estabelecendo uma relação mais próxima entre emissor e receptor, proporcionando um retorno mais rápido sobre se o que está sendo entendido condiz com o que se quer comunicar.

Haire (1974) reforça a comunicação como fator essencial para a integração do sujeito à sociedade, formando os laços sociais que ligam as pessoas umas as outras.

2.1.3 O processo de comunicação e seus elementos

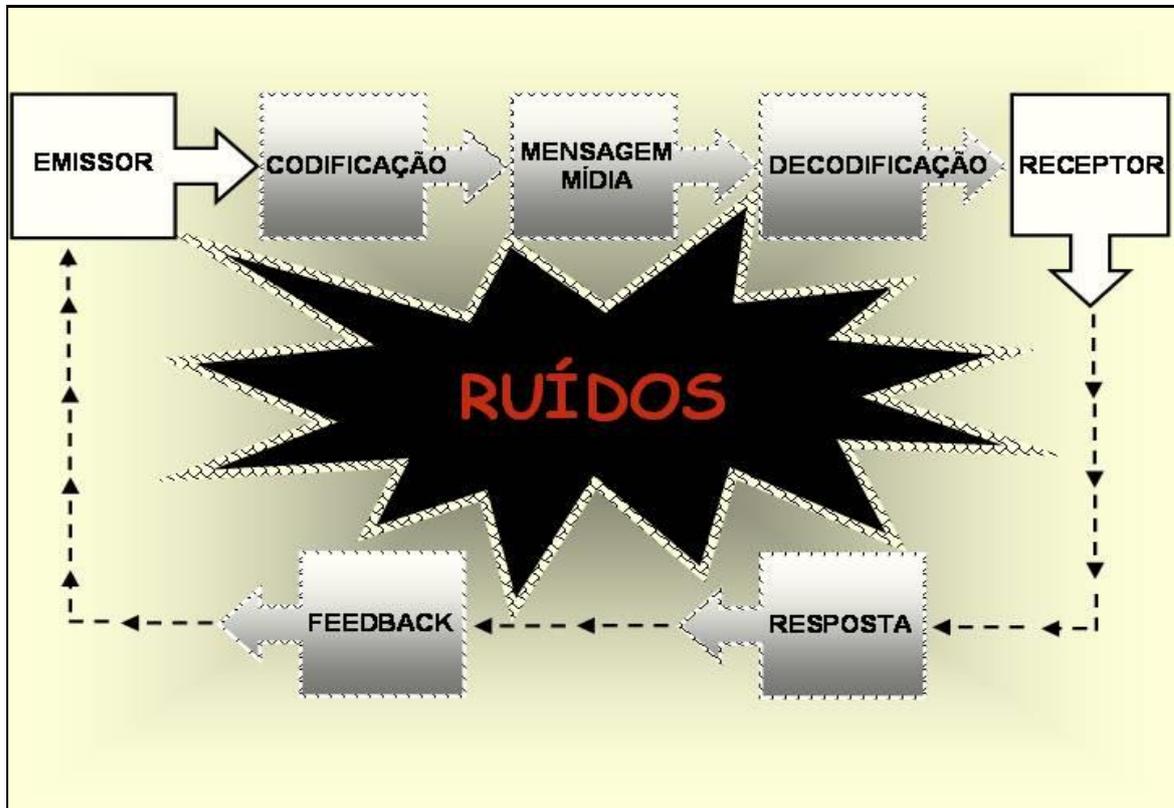
Beltrão (1982) ressalta que o comunicador é aquele que convicto de suas fontes e de sua razão, expõe ao receptor por meio de um conjunto de sinais convencionados; quando o receptor não concorda aí vale os diversos tipos de comunicação, por meio de gestos, movimentos, sons convencionados tudo isso com um grande apelo sentimental para que ocorra a real compreensão das idéias.

“Todo esse trabalho tem por finalidade a informação. Na verdade, o processo de comunicação só estará completo quando ambas as partes estão informadas, prontas a adotar uma atitude com pleno conhecimento das idéias e sentimentos comuns” (BELTRÃO, 1982, p.58).

Dias (2003) cita os componentes do processo de comunicação e suas funções:

[...] o *emissor* é quem inicia o processo de comunicação, escolhe o código (*codificação*) para expressar sua *mensagem* (conteúdo da comunicação), por intermédio de meios de comunicação (*mídia*), dirigida ao *receptor*, que por sua vez, decodifica a mensagem (*decodificação*). O receptor, estimulado pela comunicação, dará uma *resposta* ao emissor, que poderá ou não ser o resultado (*feedback*) esperado por este. Elementos imprevistos e fora do controle do emissor (*ruído*) poderão intervir nesse processo reduzindo a eficácia da comunicação (DIAS, 2003, p. 275).

A ilustração a seguir representa como funciona o processo de comunicação, segundo Kotler (1998, *apud* DIAS, 2003, p. 275):



Quadro 2 – O processo de comunicação

Fonte: Adaptado de Kotler (1998 *apud* DIAS 2003, p. 275)

Segundo Beltrão (1982), ao focalizar o diálogo característico da comunicação interpessoal, quando os interlocutores se alternam nas funções de comunicador (transmissor) e receptor, registrando-se então a comunicação de retorno (retroação ou *feedback*), mediante a qual se avalia a interpretação da mensagem.

Segundo Lesly (1995), existem seis maneiras principais de comunicação humana:

- Oral;
- Escrita;
- Emblemas e símbolos;
- Gestual (como movimento dos dedos, expressões faciais, etc.);
- Sons não-verbais (assim como música, sinais de tambores, etc.); e
- Combinações de qualquer um destes, como linguagem oral, música e formas visuais correntes em televisão; ou linguagem oral juntamente com gestos usados em conversação.

Todas as formas de comunicação devem ser guiadas pela preocupação com a eficácia em comunicar, utilizando linguagem adequada com boa expressividade. Martins (1997) explica que expressividade é um termo derivado do latim: *ex* = para fora + *pressus* = saído, emitido, manifestado por palavras; ou seja, “é o ato de representar ou comunicar por meio de formas lingüísticas impressões subjetivas, pensamentos, emoções e intenções” (MARTINS, 1997, p. 47).

Martins (1997) enfatiza a expressividade como algo além da comunicação concreta da linguagem, e que ela poderá se manifestar através de seis maneiras, sintetizadas a seguir:

- Formas fônicas: através do uso intencional de significantes sonoros expressivos (aliterações, encontros vocálicos e consonantais, onomatopéias, alternâncias fônicas, rima, ritmo fônico, consonâncias, etc). Este tipo de recurso da expressividade, utilizado com habilidade, poderão provocar sensações, evocar imagens e representações mentais que contribuem para ampliar o significado da mensagem;
- Formas morfológicas: têm a intenção de despertar a atenção, sugerir e inovar: utilizando radicais, sufixos e palavras como, superlativos, diminutivos, neologismos; empregando tempos e modos verbais de forma original; mudando a forma de tratamento para manifestar afetividade (tu = você); utilizando efeitos com jogo de palavras como, trocadilhos, rimas e ambigüidade;
- Recursos sintáticos: utiliza, originalmente, regências, concordâncias, mudança na ordem dos termos na frase, construções inusitadas e elisões de termos na frase;
- Simbolismos semânticos: empregando figuras de palavras (metáforas, metonímias, onomatopéias, prosopopéias, perífrases etc) ou figuras de pensamento (Antíteses, hipérboles, ironia, eufemismo, comparações);
- Pontuação: aplicação exagerada de sinais de pausas, exclamação, interrogação, reticências;
- Sinestésias: desperta sensação em sentidos diferente, como “cantigas rolam pela noite” (audição), “séculos cheiram a mofo” (olfato), “doce esperança, amarga decepção” (paladar), “dura ilusão” (tato), “clara fantasia” (visão).

O quadro 2, baseado em Martins (1997), mostra com maior riqueza de detalhes a utilização dos recursos apresentados acima:

RECURSOS	UTILIZAÇÃO	EXEMPLOS
1 Significantes fônicos	Intenção de evocar imagens, provocar sensações e representações mentais através de recursos como aliterações, encontros vocálicos e consonantais, onomatopéias, alternâncias fônicas, rima, ritmo fônico, etc.	A utilização da palavra em suas diversas formas de expressão, que se alteram de acordo com a entonação silábica, ou a simples acentuação: “sáb ^{ia} , sab ⁱ a e sab ^{iá} ”.
2 Elementos léxicos e mórficos	Necessidade de chamar a atenção através de palavras fortes e expressivas.	“ <u>Atenção!</u> Vôo 777 portão 5”.
3 Palavras	Também despertar a atenção com a utilização de neologismos, empréstimos, invenção ou acrosemia de palavras, palavras montagem por acréscimo ou pedaços de outras.	“Roupa insiderável”. “A felicidade é um estado de Smirnoff”. “Trumbicar”. “Sussuruído, mугemido, televisinho”.
4 Jogo de palavras	Impactar através da utilização de paronímias, antíteses, polissemia/ambigüidade.	“Exportar é o que importa”. “A boa embalagem valoriza o produto” (cuecas Mash).
5 Inversões	Inverter a ordem entre sujeito e predicado nas frases, para enfatizar.	“É triste a pobreza”. “A aula eu assisto”.
6 Elisões	Ocultar o sujeito ou o verbo da frase sem alterar o conteúdo e o resultado final da comunicação.	“Dia 12 fotografe seu amor”. “Bolo Pullman, bonito por fora, gostoso por dentro”.
7 Aumentativos e Superlativos	Afixos para provocar fortes impressões e diminutivos para insinuar carinho.	“Isto é um supertênis”. “Que vestido lindíssimo”. “Por favor, mamãe, só mais um pouquinho”. “Que criança lindinha!”.
8 Pontuação	Uso demasiado de ponto após uma frase nominal, ou um termo.	“Madrugada. A rua, o bairro, tudo dorme”.
9 Figuras de linguagem e de pensamento	Faz alusão através de expressões que remetem a uma característica.	“Uma discussão horrível: eram cão e gato”. “Ela é uma rosa”.
10 Reiteraões ou repetições	Através da repetição de fonemas, vocábulos, frases e pensamentos ou idéias, a informação é reforçada.	“É gostoso gostar de você”.
11 Rima	Coincidência musical de sons, no final ou no meio dos versos que têm ritmo ou cadência musical pela repetição dos sons.	“Quem bebe Grapete repete”.
12 Paralelismo	Utiliza-se sentidos subentendidos diferentes.	“Ele repartiu cerveja e idéias com todos”.
13 Sinestesia	Estabelece a relação entre uma percepção sensorial e outra de sentido diferente.	“Sharp é imagem do som e som da imagem”.
14 Imperativa	Utiliza-se quando se quer transmitir algum tipo de ordem, disfarçada de pedido. É um modo verbal que exprime um comando ou pedido.	“Beba coca-cola”.
15 Ênfase	Destina-se a dar especial destaque a uma enunciação, podendo ser: léxica (quando destaca palavras), fonética (quando destaca uma sílaba, vocábulo ou expressão), sintática (quando enfatiza o objeto direto, adjetivo ou adjunto adnominal na frase), alongamento (prolação de um fonema) e pausa excepcional (enunciado sem pausa).	“Nestlé, a paixão pelo chocolate!”. “Graaaaaaaande Kaiser”.
16 Ironia	Intenção de chamar a atenção.	“Café X faz mal a saúde”.
17 Paronímia	Utiliza-se palavras parônimas ou semelhantes foneticamente para fazer trocadilhos que chamem a atenção.	“Quem muito abarca, pouco abraça”. “Perdigão, qualidade que se prova”.

Quadro 3 – Recursos de expressividade

Fonte: Informações extraídas de MARTINS (1997)

Outro fator importante apresentado por Lesly (1995), é o excesso de alguns processos comunicativos que torna a comunicação falha ou se voltam contra a fonte. Ele ressalta ainda que para garantir a comunicação eficaz, vários fatores devem ser levados em consideração: a predisposição do receptor em absorver as informações (dependendo da educação, “heranças”, visão de vida, medos, entre outros); a propensão de acreditar que algo é reconfortante ou que pode agir como “escudo” contra culpa ou medo; as necessidades básicas de cada indivíduo; harmonia entre as necessidades e desejos do indivíduo e as exigências e pressões sociais sobre ele; a fidelidade da mensagem, se ela chegou ao receptor como deveria, se o conjunto de palavras e símbolos são convencionais as duas partes envolvidas; habilidade e experiência do comunicador, fator predominante em todos os esforços de comunicação.

Berelson; Steiner, citados por Lesly (1995), chegaram à seguinte conclusão sobre a eficácia e ineficácia das comunicações:

As pessoas tendem a mal-perceber ou mal-interpretar comunicações persuasivas, de acordo com suas próprias predisposições – fugindo da mensagem ou distorcendo-a numa direção que lhes seja favorável. Por exemplo, anti-semitas tendem a distorcer propaganda a favor da tolerância, emitida por grupos judaicos; partidários de um candidato político distorcem a posição do candidato, de modo a trazê-la para uma posição mais próxima a seus próprios pontos de vista a respeito de um assunto; partidários de ambos os lados têm a tendência de julgar discursos neutros como favoráveis a seus pontos de vista [...] (BERELSON; STEINER *apud* LESLY, 1995, p. 47).

Segundo Rebouças (1996), existe também a comunicação informal que não segue os níveis hierárquicos e move-se em qualquer direção, podendo até facilitar a realização das tarefas, e por outro lado facilita a divulgação de boatos, que por não ser controlado pela administração, às vezes, tem mais força do que a informação que surge por via formal, e isso pode gerar a distorção das informações.

2.1.4 Os fluxos e a eficácia da comunicação

A comunicação dentro da organização, segundo Rebouças (1996) é responsável pelo sucesso da mesma junto aos seus concorrentes e por isso há necessidade de desenvolver estratégias de comunicação que são os chamados de “fluxos de comunicação”. Esses fluxos podem ser: descendentes, ascendentes, horizontais e diagonais. Uma síntese desses fluxos e sua explicação por Rebouças (1996) são apresentadas a seguir:

- **Descendente:** a informação flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, ou melhor, dos superiores para os subordinados e a comunicação depende muito do

nível de competência do gestor em se comunicar, e dos subordinados em absorver essa informação que é transmitida através de palestras, manuais e publicações da empresa;

- **Ascendente:** a informação flui dos subordinados para seus superiores hierárquicos, e dentro das organizações é menos freqüente que a descendente. Essa informação se fixa de forma a esclarecer relatórios, caixas de sugestões, queixas e propostas, porém pode ser menos difundida, pois inibi os colaboradores a dizerem o que pensam, expor suas idéias negativas por receio que isso venha a prejudicá-los.
- **Horizontal:** a informação flui entre as pessoas do mesmo nível hierárquico e têm três funções principais, que são a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a redução de problemas entre os departamentos.
- **Diagonal:** o gestor pode solicitar alguma informação para um colaborador de outro departamento sem obedecer a uma regra hierárquica.
- **Vertical:** a troca de informações entre níveis hierárquicos diferentes, porém na mesma área.

Rebouças (1996) enfatiza que a comunicação é responsável pelo desenvolvimento humano, portanto, tudo que é construído ou destruído, é feito através da comunicação ou pela falta dela. Em todas as esferas da atividade humana, as mais variadas, sempre estão relacionadas com a utilização da comunicação, e a forma com que os gestores das empresas utilizam a comunicação é responsável pelo sucesso ou fracasso de toda a organização, desde uma ação promocional até as transmissões de informações entre as diversas áreas administrativas.

2.1.5 A comunicação no âmbito empresarial

As organizações têm buscado formas de melhor se comunicar com seus públicos de interesse, dentre os quais se destaca a linguagem publicitária que Carvalho (2000, p. 13) define como uma forma de interagir: “[...] a linguagem publicitária se caracteriza pelo reforço do individualismo. Ao concentrar o receptor em si próprio, egoisticamente-ou, quando muito, nos “seus”, está dizendo que o que interessa é sua roupa, sua casa, sua saúde”. A mensagem quer persuadir o receptor a realizar uma ação predeterminada e para isso usa uma linguagem autoritária, destacando o uso do modo verbal imperativo.

Dentro desse processo, segundo Carvalho (2000), a comunicação tem o fundamental papel de fazer com que todo um esforço de marketing tenha o fim esperado por

toda organização e isso é fazer com que as pessoas comprem o produto da empresa. É para isso que serve a comunicação, dentro deste aspecto, levar as pessoas a ter o produto da empresa em um lugar privilegiado dentro de sua mente. Mais isso ainda não é tudo, no mundo atual, não basta oferecer um excelente produto a um preço convidativo em locais de grande acessibilidade. Cada vez mais, é necessário comunicar-se não só com seus clientes atuais e potenciais, mas com todos os *stakeholders*⁴.

O modo como às pessoas se comunicam depende dos estilos preferenciais que as caracterizam e é provável que cada estilo não seja compatível com os restantes. Não há necessidade de imitar o estilo de quem comunica, mas parece haver vantagens em comunicar de acordo com as preferências de cada pessoa.

Para Bowditch; Buono (1992), dentro de um contexto empresarial, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. Assim, esta atividade oferece uma perspectiva importante para a análise do comportamento organizacional. Encarar a comunicação como um processo contínuo, é uma importante decisão por parte dos gestores e da organização como um todo, evitando maior dispersão, incerteza e procura por informações e respostas para as mudanças que podem ocorrer constantemente.

2.1.6 Impacto e barreiras da comunicação

A comunicação verbal, segundo Bowditch; Buono (1992), é o modo de comunicação mais familiar e mais frequentemente usado. É um dos processos por meio da qual a informação movimenta-se dentro de uma organização e entre a empresa e seu ambiente.

Carvalho (2000) relata que na elaboração da mensagem, a publicidade adota procedimento de vanguarda, desde que já testados e consumidos em outras áreas, (poesias, música popular, teatro) visando provocar interesse, informar, convencer e, finalmente, transformar essa convicção no ato de comprar.

Por sua vez, De Plas; Verdier (1979, p.23 *apud* CARVALHO, 2000, p.14) descrevem esse processo de vanguarda na comunicação publicitária em cinco etapas:

- Impacto fisiológico – escolha do meio, lugar, visibilidade, legibilidade, audibilidade;

⁴ *Stakeholders*: qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que possam afetar a realização dos objetivos de uma organização, ou ser afetados por ela. Este conceito inclui pessoas, grupos e instituições em geral, que afetam e/ou são afetados pela companhia, como, por exemplo, acionistas, empregados, clientes, consumidores e etc (DICIONÁRIO DE COMUNICAÇÃO, 2001).

- Impacto psicológico – efeito surpresa, despertar do interesse, riso e agrado;
- Manutenção da atenção – reação mnemônica e criação de ambiente otimista;
- Convencimento – desenvolvimento da argumentação e da credibilidade;
- Determinação de compra – fim último da mensagem, que busca manter a clientela por meio da convicção (persuasão) ou da simpatia (sedução).

Para Martins (2006), as empresas têm a necessidade de vender um produto, serviço ou uma idéia, e para isso precisam segmentar seu público-alvo. Assim, é quase impossível para uma empresa ou instituição de qualquer gênero procurar atender absolutamente todas as pessoas ao mesmo tempo, e em todos os lugares. Por isso, há a necessidade latente de definir antes de qualquer planejamento e segmento de ação, as ferramentas de comunicação que deverão ser adotadas, observando a eficiência de todo o processo, com o menor índice de ruídos possível.

Martins (2006, p. 26) define dois tipos de comunicação comercial. “O primeiro é chamado de comunicação promocional, aquela dos anúncios em geral, que falam de sabonetes à imóveis, de refrigerantes à vôos internacionais”. Comunicação promocional é, enfim, aquela que informa sobre o que há no mercado comercial que possa ser do interesse geral, e tenta convencer as pessoas a comprar. O segundo é a comunicação institucional, que, como o nome já diz, comunica as características da instituição em si, e não de seus produtos e serviços, embora tenha por objetivo conquistar a confiança, a credibilidade e a simpatia dos *stakeholders* da organização, refletindo nas negociações e nas decisões de compra. Essa forma de comunicação informa sobre a filosofia, missão, visão e os valores da organização, através de políticas e práticas que tornam palpável a identidade e a imagem corporativa. A propaganda institucional e o jornalismo empresarial compõem a comunicação institucional.

Para Martins (2006), comunicação é uma importante ferramenta de marketing, e envolve dezenas, centenas, às vezes, milhares de profissionais na árdua tarefa de comunicar alguma coisa a outros milhões de pessoas. É preciso conhecê-las bem de perto, quase que uma a uma, para estabelecer os meios adequados para seduzi-las.

Bowditch; Bueno (1992) ressaltam que o objetivo da comunicação é o entendimento. Entretanto, considerando-se o modo complexo utilizado na transmissão da mensagem, como os meios verbais, a simbologia e a linguagem não-verbal, nem sempre se chega a esse entendimento. Mas, é através da fala que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por onde atravessa a comunicação, e sua complexidade depende do tipo de

organização podendo-se entender que grandes empresas, com graus variados de hierarquia apresentam mais ruídos no processo de comunicação.

São muitas as barreiras da comunicação dentre as quais, algumas são os grandes desafios dos gestores das organizações para combater esses ruídos que interferem todo o processo organizacional, segundo Bowditch; Buono (1992). Segue uma síntese das principais barreiras apontadas pelos autores:

- Localização física e distrações: A localização física compreende a proximidade entre emissor e receptor, o que também influencia a eficácia da comunicação. Resultados de pesquisas têm sugerido que a probabilidade de duas pessoas se comunicarem decresce proporcionalmente ao quadrado da distância entre elas. Sob um prisma organizacional, isso implica na posição central ou periférica de um indivíduo em relação aos demais, e sua influência na capacidade e na eficácia da comunicação. Outras barreiras físicas, tais como esquinas, caminhos tortuosos e escadas também dificultam os esforços da comunicação;
- Fontes de informações: a credibilidade da informação recebida é influenciada pelo grau de confiança, status e influência do transmissor. A autoridade e o *status* têm um peso muito grande;
- Defensividade: uma das principais causas de muitas falhas de comunicação ocorre quando um ou mais dos participantes assume a defensiva. Indivíduos que se sintam ameaçados ou sob ataque tenderão a reagir de maneira que diminua a probabilidade de entendimento mútuo. Quando os ouvintes têm um conceito já formado de algum orador, eles acabam se colocando na defensiva, impedindo que os seus ouvidos participem da comunicação interpessoal.

Bowditch; Buono (1992) comentam sobre algumas formas de minimizar essas barreiras:

- Usar linguagem apropriada e direta, evitando o uso de jargão e termos eruditos quando palavras simples forem suficientes;
- Fornecer informações tão claras e completas quanto for possível;
- Tentar evitar interferências físicas, tais como interrupções comuns no escritório e interferências psicológicas, como preocupações com outras coisas, sonhar acordado etc;
- Usar canais múltiplos para estimular vários sentidos do receptor (visão, audição etc.);
- Comunicação face a face sempre que possível;

- Escuta ativa, não passiva, na qual simplesmente sentamos e recebemos informações. A chave para essa escuta ativa ou eficaz é a vontade e a capacidade de escutá-la inteira (verbal, simbólica, não verbal) e responder ao conteúdo e à intenção da mensagem, através da expressão de sentimentos e emoções;
- Empatia. Uma escuta ativa exige certa sensibilidade às pessoas com que estamos tentando nos comunicar, suas atitudes, emoções e sentimentos. Colocar-se na posição ou situação da outra pessoa, num esforço de entendê-la.

2.1.7 Comunicação não-verbal e a paralingüística

A linguagem corporal corresponde aos gestos, movimento do corpo, expressões faciais, movimentos oculares e postura de cada indivíduo. Franzir a fronte, deixar os ombros caídos ou inclinar a cabeça são condutas compreendidas no campo da cinesia⁵. Num esforço de orientação no mundo relativamente desconhecido da conduta não-verbal, Weil; Tompakow (2007) desenvolveram um sistema de classificação dos comportamentos não verbais.

As pessoas se cercam de vários símbolos que tornam possíveis a comunicação de umas com outras, sem o uso de qualquer palavra. Isso contribui para transformar o cotidiano da sociedade em geral, bem como entender a cultura e facilitar o convívio. Entender o que as pessoas estão dizendo, ainda que instintivamente, através de um simples gesto, é de suma importância para definir de que maneira devemos agir ou reagir, em diversas situações.

Desde os tempos imemoriais, usamos símbolos – mensagens sintéticas de significado convencional. São como ferramentas especializadas que a inteligência humana cria e procura padronizar para facilitar a sua própria tarefa – a imensa e incansável tarefa de compreender.

A característica dominante do símbolo é fugir da palavra ou frase, escrita por extenso. Frase já é um grupo de símbolos (palavras), por sua vez também compostas de símbolos (letras) de fugazes vibrações sonoras (WEIL; TOMPAKOW, 2007, p. 25).

Pease (2005) afirma que a maioria dos homens e quase metade das mulheres não sabem como se parecem do pescoço para baixo, ou seja, os indivíduos precisam aprender a lidar com o desafio de interpretar a linguagem não verbal que, em muitas situações, tem mais a dizer do que as próprias palavras possam revelar. É possível, então, concluir que antes de entender o próximo, o que ele tem a dizer, é preciso entender a si próprio e ter a consciência de que, em determinados momentos, passa-se de observadores para observados. Desse modo:

⁵ Cinesia: do grego *kinesis*, movimento. Atividade muscular; movimento (DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL, 1999).

Nas unhas do homem, nas mangas do seu paletó, nos seus sapatos, nos joelhos da calça, nos calos do seu polegar e do seu indicador, na sua expressão, nos punhos da sua camisa, nos seus movimentos – em cada um desses traços a ocupação de um homem se revela. É quase inconcebível que todos esses traços reunidos não sejam suficientes para esclarecer, em qualquer circunstância, o investigador competente. (SHERLOCK HOLMES, 1892, *apud* PEASE, 2005, p.12).

Um recurso expressivo muito utilizado pelas pessoas é dizer que conhece algo como “a palma de sua mão”, muitas vezes por força de expressão ou por que tem a convicção de realmente conhecer algo. Pease (2005, p.12) afirma, baseado em pesquisas científicas, que “(...) menos de 5% das pessoas são capazes de identificar em fotografias as palmas das próprias mãos”. Este exemplo vem sacramentar que se fala, tanto em palavras como em atitudes, porém fica a sensação de que as atitudes das pessoas dizem mais do que as palavras proferidas.

Segundo Pease (2005), a leitura das atitudes e pensamentos expressos no comportamento das pessoas foi o primeiro sistema de comunicação usado pelo ser humano, muito antes do desenvolvimento da linguagem oral. Se hoje fala-se, muitas vezes, “pelos cotovelos”, é incrível pensar nos homens primitivos se comunicando apenas pela linguagem não-verbal, como decifravam o que o outro queria dizer, e a rapidez para entender os movimentos e gestos. Assim, a linguagem verbal fez com que, no decorrer dos anos, os seres humanos passassem a utilizá-la como principal canal de comunicação, fazendo com que perdesse a sensibilidade de decifrar os códigos e mensagens implícitas.

Assim, Pease (2005) explica que a fala não é o principal meio de comunicação, e em termos evolucionários, a fala só passou a fazer parte do nosso repertório de comunicação em tempos recentes, usada fundamentalmente para transmitir fatos em dados.

A paralingüística, segundo Bowditch; Buono (1992), ocupa-se dos aspectos da linguagem, prestando mais atenção à forma como se dizem as coisas do que com o seu conteúdo. A voz, a entonação, o ritmo do discurso, as pausas, são considerados elementos paralingüísticos.

Através de vocalizações, transmitimos diferentes emoções: autoridade, sossego, raiva, felicidade, segurança. Empregar o tom de voz adequado a cada contexto ou situação é uma poderosa, eficaz e assertiva ferramenta de comunicação.

Bowditch; Buono (1992) definem a linguagem paralingüística como uma linguagem corporal que exprime muito mais do que apenas palavras, e que, geralmente, deixam de ser exploradas:

(...) paralingüística é uma linguagem corporal que abrange o tom de voz, o ritmo e outros aspectos extralingüísticos da fala. O modo como algo é dito, o modo como o silêncio é utilizado, as “pausas cheias” (como “hummm” para preencher os espaços entre idéias, o que indica ao receptor que você ainda está no processo de preparar uma resposta) e o timbre ou qualidade da voz, tudo isso tem diversos significados que são transmitidos às outras pessoas. Entretanto, como tendemos a nos concentrar principalmente no que é dito, ao invés de como é dito, muitas vezes deixamos de aproveitar esta valiosa fonte de informações nos contatos face a face (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 84).

Barbosa; Rabaça (2001) destacam os gestos como recursos extremamente importantes e têm papéis fundamentais na arte da comunicação. Os autores afirmam que símbolos são marcas, ou seja:

(MK) Símbolo que funciona como elemento identificador e representativo de uma empresa, de uma instituição, de um produto etc. Essa identificação pode ser obtida por várias formas significantes: a) o nome da empresa, da instituição ou do produto (em ing., *brand name*), em sua forma gráfica (escrita) ou sonora (falada) – indica instantaneamente a entidade ou a coisa representada, sem que haja, necessariamente uma relação semântica (BARBOSA; RABAÇA, 2001, p. 455).

Knapp; Hall (1999), citam os fatores influenciadores do comportamento humano em uma dada situação, como o ambiente e as pessoas e que uma avaliação do contexto permite utilizar os melhores recursos expressivos:

Normalmente nosso comportamento varia conforme o comportamento da pessoa com quem nos comunicamos. Outro importante fator a influenciar nosso comportamento é o ambiente em que nos comunicamos. Alguns aspectos do ambiente podem ser deliberadamente estruturados com o objetivo de obter certas respostas de outra pessoa. Nesse sentido, o ambiente é uma fonte de signos não-verbais aos quais reagimos e que podemos usar como parte de nosso repertório comunicativo para obter certas reações dos outros (KNAPP; HALL, 1999, p. 61).

Para Knapp; Hall (1999), os gestos independentes da fala são também conhecidos como emblemas, gestos autônomos que são atos não-verbais com tradução verbal direta ou uma definição de dicionário, representando geralmente uma ou duas palavras ou uma frase. Para eles há um perfeito entendimento entre os membros de um grupo social quanto à “tradução” verbal dos sinais que utiliza. Esses gestos não são dependentes do discurso por seu significado, e ocorre mais comumente como um gesto isolado. Os gestos desempenham várias funções, podendo substituir a fala, durante a fala ou quando o discurso não é usado.

2.1.7.1 O poder do olhar e o uso das cores na comunicação

Knapp; Hall (1999) escrevem sobre o poder dos olhos na arte da comunicação exercendo grande influência dentro do processo comunicativo, relatando que uma simples alteração na forma de expressão dos olhos fornece uma quantidade de informações bastante relevante sobre sentimentos, postura e inclinação de uma pessoa em relação ao que ela está comunicando, ou, ainda, a percepção e receptividade das informações que estão lhe sendo transmitida.

Pequenas alterações na região dos olhos, ou mesmo no olhar, expressam a inclinação dos participantes do processo comunicativo, e também demonstram seus sentimentos, como ilustram o quadro 4 a seguir:

		Surpresa: sobrancelhas se erguem e ficam curvadas e altas; a pele sob a sobrancelha permanece estica; as pálpebras estão abertas, sendo que a superior mantém-se levantada, e a inferior puxada para baixo; o branco dos olhos aparece acima da íris e, com frequência, também abaixo.
		Medo: sobrancelhas mantêm-se levantadas e puxadas juntas; a pálpebra superior está levantada, expondo o branco do olho, e a inferior está tensionada e puxada para cima.
		Asco: evidencia-se na parte inferior da face e na pálpebra inferior através do surgimento de linhas sob a pálpebra inferior, que é deslocada para cima, mas não tensionada; sobrancelhas são baixadas e, juntamente, também a pálpebra superior.
		Raiva: as duas sobrancelhas mantêm-se baixas e puxadas; linhas verticais aparecem entre elas; a pálpebra inferior é tensionada e pode ou não estar erguida; a pálpebra superior é tensionada e pode ou não ser baixada pela ação das sobrancelhas; os olhos mostram uma fixação rígida e podem ficar injetados.
		Felicidade: mostra-se principalmente na parte inferior da face e na pálpebra inferior; surgem rugas sob a pálpebra inferior, que pode se erguer, mas não é tensionada; os pés-de-galinha se projetam para fora a partir dos cantos externos dos olhos.
		Tristeza: os cantos internos das sobrancelhas são puxados para cima; a pele sob as sobrancelhas assume uma forma triangular, com o canto interno para cima; o canto interno da pálpebra superior é levantado.

Quadro 4 – Expressando emoções

Fonte: Adaptado de Knapp; Hall (1999, p. 301)

Para Knapp; Hall (1999) as pessoas conseguem transmitir e entender muita informação através de misturas faciais de expressão. Os olhos podem transmitir emoção, assim como outras partes da face, e alguns sinais dessas expressões podem ser percebidos pela mudança dos padrões do olhar, como por exemplo, a tristeza que geralmente é percebida pelo aumento de olhares para baixo, reduzindo também a frequência de olhares, do olhar no olho, segundo os autores.

As cores são uma grande fonte de informação; sinalizam advertência, um alerta, um aviso e dentro da comunicação é preciso saber onde e como coloca – lãs para absorver de cada tonalidade da cor a melhor mensagem possível.

Farina (2006), afirma que é eterna a vivência do homem com suas sensações visuais, oferecidas pelo ambiente natural, em que está inserido, e por ele mesmo é antiga a sua preocupação em desejar sempre reproduzir o colorido da natureza em tudo. Para ele existe sempre algo relativo na preferência desta ou daquela cor, mas é possível verificar também um peso psicológico. Além disso, esse autor também menciona que o impacto que a cor já traz implícito em si, de eficácia indiscutível, não pode, entretanto, ser analisado arbitrariamente pela mera sensação estética. Ele está intimamente ligado ao uso que se fará do elemento cor. O autor cita a cor como uma linguagem individual, e o homem reage a ela subordinado as suas condições físicas e as suas influências culturais. Portanto:

A cor pode ser um elemento de peso. Uma composição pode ser equilibrada ou desequilibrada, dentro de um espaço bidimensional, pelo jogo das cores que nele atuam. Esse equilíbrio pode ser proporcionado pelas sensações suscitadas pela cor, adequando cada uma ao espaço que deve ocupar, as cores quentes necessitam um espaço menor, pois se expandem mais, as cores frias necessitam mais espaço, pois se expandem menos.

A cor é uma *condição* e, como tal, uma característica do estilo de vida de uma época – integra uma determinada maneira de ver as coisas. É inegável que toda a cor tem um espaço que lhe é próprio, mas é também inegável que esse espaço faz parte da cor, de acordo com as concepções culturais que o fundamentam.

O vermelho, por exemplo, tem uma representação estática, o amarelo de expansão e o azul de fechamento, de vazio. (FARINA, 2006, p.17).

Farina (2006, p. 96) referindo-se ao significado psicológico das cores, cita a presença que sempre impactou o elemento cor na vida do ser humano, desde associações como “azul do céu”, “verde das árvores”, “vermelho do pôr do sol”, entre outras. A reação do indivíduo à determinada cor é subjetiva e particular, relacionada a vários fatores influenciadores, porém pesquisas no ramo da psicologia atribuíram significados básicos a determinadas cores, dentro de uma mesma cultura.

Lopes (2003) http://br.geocities.com/sessa_wq_a_cor/conclusao.htm cita as sensações provocadas pelas cores, onde as cores claras, brilhantes e luminosas sugerem alegria ou ação e tendem a expandir-se, provocando uma sensação de aumento de tamanho. Já as cores escuras, em algumas culturas, sugerem tristeza, mistério e medo, geralmente porque são associadas à noite ou ao desconhecido, e tendem a contrair-se, provocando uma sensação de diminuição de tamanho.

As cores provocam também sensações de proximidade ou de distância, segundo Lopes (2003): cores quentes parecem avançar dos receptores visuais, enquanto que as frias parecem afastar-se; cores puras e brilhantes também parecem estar mais próximas do que as cores apagadas e claras, ficando fácil de visualizar esta diferença em telas, por exemplo, onde retrata-se uma paisagem com montanhas, ou campos cujas cores vão diminuindo de intensidade, criando a sensação de distância. Essa distinção entre cores quentes e frias chama-se “sensação térmica” da cor. Na seqüência apresenta-se o quadro 5, relacionando as cores com as sensações geralmente provocadas nos seres humanos:

Preto	Força, mistério, suspense, frieza
Branco	Pureza, limpeza, castidade, simplicidade
Cinza	Maciez, docilidade, cautela
Azul-marinho	Frescor, fragilidade, juventude
Azul-claro	Paz, harmonia, frio, formalismo, frescor
Púrpura	Realeza, imponência, opulência, mistério
Rosa	Suavidade, frescor, infantil, fragrância, timidez
Vermelho	Amor, fogo, força, paixão, calor, excitação, alegria, virilidade, energia
Laranja	Calor, ação, sabor, luminosidade, alegria, expansão
Amarelo	Luz, claridade, esportividade, desenvoltura, prosperidade
Verde-claro	Refrescante, novo, arejado, cítrico
Verde-escuro	Natureza, saúde, barato, bem-estar, estabilidade
Marrom	Família, riqueza, solidez, luxúria

Quadro 5 – Sensações remetidas pelas cores

Fonte: <http://www.destakbus.com.br/dicas/dicas-de-criacao-e-producao.php>

Assim, é possível considerar que para ter competitividade em um mercado volátil e exigente, trabalhar as ferramentas e recursos de comunicação torna-se um insumo indispensável para as organizações, seja qual for o seu público-alvo. À medida que se buscam informações sobre as diversas formas de se comunicar – a melhor maneira, as técnicas ensinadas por psicólogos, professores, médicos, o apoio das cores, o estudo das expressões corporais e faciais, entre outros – é possível entender que a comunicação é, na verdade, um estudo complexo e inesgotável.

2.1.8 PNL – Programação Neurolingüística

Antes de descrever os conceitos de PNL, ressalta-se que o objetivo de buscar referencial teórico sobre técnicas de neurolingüística, neste trabalho científico, consiste em apresentar uma ferramenta para lidar com o stress, apresentado como um dos vilões do comportamento humano e uma barreira para a comunicação assertiva.

Segundo INAP – Instituto de Neurolingüística Aplicada (2009), a PNL é uma ferramenta que busca capacitar pessoas a assumirem o controle das suas próprias evoluções cognitivas, auxiliando na conscientização de que as imagens, vozes e sensações internas dos seres humanos podem ser manipuladas através da compreensão de que o que elas pensam, sobre si, sobre suas atitudes, e que são modelos que podem ser mudados.

O INAP (2009) salienta que o importante é ter atitude, pois sem atitude e um sistema de crenças adequado às pessoas estão apenas pronunciando palavras e não fazendo PNL, ou seja, tudo é possível de se conseguir quando as pessoas têm essa crença, tornado-se capazes de deixar de lado uma crença atual sobre o que é possível e o que não é possível, e descobrindo o que pode ser feito. A partir deste momento, não importa que dificuldades um indivíduo enfrente, ele tem duas opções: fazê-lo ou não fazê-lo. Em suma, essa ferramenta desenvolve a percepção das pessoas sobre a capacidade de realizar tarefas e ações que antes lhes pareciam impossíveis, através da compreensão de que pode-se mudar o ponto de vista e as crenças em relação aos próprios potenciais. Assim, o indivíduo começa a procurar o que precisa fazer para torná-lo possível, assumindo pode ser realizado, fazendo o melhor possível na busca por ferramentas e habilidades para torná-la real. Assim:

PNL é uma maneira de modelar outros comportamentos, mas única no sentido que permite alguém a começar a compreender a estrutura da experiência interna. O que isso quer dizer é que nossa experiência é feita de visualização (imagens), experiências auditivas e sensações. A PNL é o primeiro modelo capaz de observar o relacionamento entre como nós neurologicamente processamos informações e o efeito disto no nosso comportamento e sentimento.

A PNL estuda a estrutura da experiência subjetiva. Por estrutura queremos dizer imagens, sons ou diálogo interno e sensações com que a pessoa cria suas experiências internas e influencia seu comportamento externo.

Aprender a ter controle sobre sua vida é o que interessa. Aprender a dirigir seu próprio ônibus, isto é, fazer com que suas experiências subjetivas que acontecem ao acaso sejam dirigidas de modo que elas funcionem de maneira mais benéfica. A PNL é então uma nova ciência e uma forma de arte que nos oferece ferramentas para influenciar processos específicos pelos quais nós criamos nossa experiência subjetiva (INAP, 2009).

A PNL no Brasil começou a ser difundida, ainda que discretamente, no final da década de 70, quando algumas editoras especialistas em publicações nas áreas de medicina e psicologia traduziram obras de Richard Bandler e John Grinder⁶, com enfoque terapêutico. Na década de 90, escritores como Anthony Robbins e Lair Ribeiro, tornaram a PNL conhecida ao grande público através da publicação de livros, erroneamente classificados como “auto-ajuda”, que tiveram aceitação massiva em todo o país, segundo Azevedo (2006).

Azevedo (2006) relata ainda sobre as duras críticas feitas ao Sr. Lair Ribeiro, sobre a adoção de métodos polêmicos de PNL em seus *workshops*, que foram duramente questionados pela mídia da época. Eles entoavam que a PNL era um modismo “inventado pelo Sr. Lair Ribeiro” para se ganhar dinheiro, porém as críticas em artigos e revistas não especializados, nem em comunicação, nem em psicologia, não demonstravam conhecimento significativo em relação aos fundamentos da PNL:

A cena é de hospício: com os braços pendurados em tipóias, usando tapa-olho de pirata e protetores de ouvido, rolando bolinhas energizantes nas mãos, um grupo de oitenta pessoas caminha por um campo de futebol. [...] Pode parecer coisa de louco, mas não é. Ali estão executivos, donas-de-casa e profissionais de várias áreas, que pagam 600 reais por cabeça para participar do curso “Sintonia”, ministrado pelo escritor Lair Ribeiro. [...] Ao se matricular no curso, os alunos recebem a garantia de que a vida jamais será a mesma depois dele – das relações familiares à conta bancária, tudo irá tornar-se um mar de rosas (SOUZA, *apud* AZEVEDO 2006, p. 16).

Na seqüência da matéria, segundo Azevedo (2006), não é mencionado o nome dos percussores da PNL, Bandler e Grinder, e o jornalista também faz menção equivocada do termo neurolingüística para falar sobre PNL. O autor cita ainda que Lair Ribeiro vem se tornando sinônimo da própria PNL, devido às suas publicações sobre sucesso, comunicação, relacionamentos e prosperidade. Ressalta também a importante contribuição de autores que seguiram essas tendências no Brasil.

2.1.8.1 Stress e as ferramentas neurolingüísticas

Em grande parte do seu cotidiano, o ser humano vivencia situações difíceis onde encontra duas alternativas: lutar ou fugir. Essas variáveis não são atuais, tendo em vista que os homens primitivos também viveram sob constante pressão tendo que fugir de animais ferozes.

⁶Richard Bandler e John Grinder foram os idealizadores das fundamentações teóricas sobre o conceito de Programação Neurolingüística nos EUA, em meados de 1970, publicando a primeira obra em conjunto em 1975, denominada: A estrutura da magia I: um livro sobre linguagem e terapia.

Oliveira⁷ (1996) escreve que nos tempos atuais, a resposta “lutar ou fugir” ocorre freqüentemente nas organizações e nas relações interpessoais, e é através de escolhas erradas, valorizando o que na verdade deveria ficar em segundo plano, que o indivíduo, por exemplo, coloca o emprego em primeiro lugar e acabam por ver seus relacionamentos afetivos e familiares desmoronando. Alternativas impensadas acabam “furtando” os planos e idéias de vida, e, conseqüentemente, o *stress* torna-se um companheiro inseparável.

Partindo deste princípio, Oliveira (1996) propõe a utilização do *stress* a favor do ser humano, ou seja, saber lidar bem com ele pode ser uma fonte de produtividade e eficiência. Com isso podemos influenciar as pessoas de nosso convívio social positivamente.

Oliveira (1996) define Programação Neurolingüística como:

[...] o modo como a nossa mente funciona, arquiva e combina as informações que geram nosso comportamento e, a partir deste conhecimento, desenvolve técnicas que são apresentadas na forma de exercício que facilitam as mudanças pessoais. De maneira geral, podemos dizer que todos os modelos e técnicas da PNL baseiam – se na combinação dos dois princípios essenciais: “o mapa não é território” e “vida, corpo e mente são processos sistêmicos” (OLIVEIRA, 1996, p. 74).

O Dicionário Aurélio (1999) define a neurolingüística como “um ramo da lingüística, que estuda a estrutura do cérebro humano no que diz respeito à aquisição da linguagem, às desordens da fala e ao uso de uma língua ou também lingüística neurológica”.

Oliveira (1996) relata que a adoção de técnicas de PNL pode alterar todos os aspectos da vida das pessoas, melhorando as relações interpessoais, aumentando a auto-estima, motivando, melhorando a compreensão da comunicação, o mundo, o negócio ou a carreira.

Atualmente, o contexto dos processos organizacionais está extremamente turbulento e as empresas, na busca de cada vez mais resultados financeiros, esquecem de um fator imprescindível para a realização desses objetivos: o fator humano. O *stress* tornou-se um vilão aos planos organizacionais, e deve ser tratado como uma barreira, pois limita os seres humanos.

Segundo Oliveira (1996), viver nos tempos atuais é estar sob constante pressão, seja pelo excesso de trabalho, pelo dia-a-dia agitado das grandes cidades ou pela violência que ocorre no mundo. Isso tudo tem contribuído para que pessoas comuns se tornem pessoas estressadas, e passe a maior parte de suas vidas se consultando em médicos.

⁷Maria Amélia Vallim de Oliveira participou de treinamentos ministrados por John Grinder, idealizador das técnicas de PNL em meados de 1970. Nos prefácios de seu livro estão indicações de sua propriedade em tratar sobre o assunto.

Enfim, essa autora ressalta que o *stress* é a doença moderna do século XX, e aborda sobre como a PNL pode colaborar para a melhoria de vida das pessoas em seus locais de trabalho, utilizando técnicas simples que surtirão efeitos tanto no âmbito pessoal (do ponto de vista individual) como empresarial (do ponto de vista organizacional).

Oliveira (1996) compara que, como tudo que o ser humano faz precisa ter objetivos definidos, e a programação neurolingüística, também tem seus objetivos. Os passos fundamentais para a eficácia do processo, elaborados pela autora com uma visão de “auto-ajuda”, estão sintetizados e adaptados para o contexto geral a seguir:

- Formulando o objetivo afirmativo e específico: a mudança que queremos realizar, isto é, o objetivo que desejamos alcançar, pode ser encarado como uma viagem na qual se parte de um local (estado atual) e se chega ao outro lado (estado desejado). É evidente que uma viagem precisa ser programada levando em conta as tarefas que temos de fazer para viabilizá-la;
- Tamanho adequado ao objetivo: além de formular um objetivo de maneira afirmativa, é necessário defini-lo o mais especificamente quanto for possível, estipulando uma meta adequada e possível de ser realizada. Assim, quanto mais específico e detalhado for o objetivo, melhor;
- Iniciado, mantido e sob controle: tomar as atitudes necessárias para iniciar o processo, pensando nas diversas variáveis e estabelecendo estratégias que possa vir a ser utilizada. Imprescindível ter controle dos passos práticos;
- Procedimento e evidência: buscar todas as informações e evidências do que se quer atingir, seguindo processos direcionados a fim de alcançar os objetivos traçados;
- Contextualizado: ao formular um objetivo, é importante também delimitá-lo dentro de contextos apropriados, descobrindo onde, quando e com quem você quer atingir este objetivo assim como onde, quando e com quem não quer, evitando frustrações;
- Recursos: é preciso analisar quais as condições para se realizar este objetivo, se há condições financeiras, ou seja, recursos internos e externos, descobrindo o que se tem o que falta;
- Limitações e alternativas: é preciso pensar em tudo para conhecer os empecilhos pessoais e externos, que impedem o alcance dos objetivos, criando alternativas mais próximas da realidade e prevendo as barreiras que possam surgir;
- Ecologia: o ser humano vive em um sistema amplo do qual fazem parte, a família, o trabalho, as pessoas com as quais se relacionam e a sociedade em geral. Viver em

equilíbrio com este sistema, respeitando a ecologia é muito importante. É preciso atentar para esse sistema, verificando se o objetivo afetará a vida do indivíduo ou das pessoas que lhe são significativas.

2.2 Assertividade

Segundo Martins (2005), o termo assertividade origina-se de asserção, que significa afirmar, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza. “Ser assertivo é olhar para dentro de si e perdoar-se por não ser perfeito”, segundo Martins (2005, p. 12), citando o perdão enquanto tolerância e aceitação da imperfeição humana. Adotar esta postura auxilia no convívio com a diversidade humana, abrandando a rigidez que busca adequar os seres humanos aos padrões comportamentais julgados como “normais”.

Medeiros⁸ (2004) afirma que, atualmente, no mundo dos negócios, os profissionais devem ser assertivos inclusive nos processos de seleção de pessoal, pois as empresas buscam qualidades que vão muito além da técnica: “as empresas desejam pessoas talentosas”. E afirma também que é possível aprender a ser assertivo, desde que adote uma postura de auto-estima positiva e busque sempre a auto-avaliação, modificando pensamentos e valores pessoais sempre que o senso de justiça inclinarem neste propósito.

Martins (2005) ressalta ainda a convivência com a imperfeição como fator facilitador da comunicação humana, menos preconceituosa e menos passível de julgamentos irracionais.

2.2.1 Dependência, independência e interdependência

Para entender melhor o que é assertividade, é necessário compreender os conceitos dos relacionamentos nas três esferas: relação de dependência, relação de independência e relação de interdependência. Martins (2005, p. 19) co-relaciona estes comportamentos com “o processo de crescimento e maturidade do ser humano inicia com relações dependentes (dos pais, escolas etc.), passa pelas relações independentes (adolescência), até culminar nas relações interdependentes, típicas de pessoas maduras”. Assim, parafraseando Martins (2005), temos:

⁸Luisa Gubitosi de Medeiros é grafoanalista e consultora de Recursos Humanos. Atualmente possui 19 anos de experiência, com maior ênfase em seleção de pessoal, levantamento de potencial (treinamento) e direcionamento de carreira (CARREIRA & SUCESSO *Newsletter*. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inputs_view.phtml?id=6228> Acesso em: 30 jun 2009).

- A **relação de dependência** implica imaturidade ou incompetência de assumir a responsabilidade por seus atos, dependendo de terceiros para atingir um objetivo, como por exemplo, uma criança que depende de seus pais para sobreviver, uma pessoa doente incapaz de caminhar sem o apoio de outrem, um profissional que aprende com outro para desempenhar melhor sua função, entre outros;
- A **relação de independência** consiste na fase de transição para a maturidade, implicando em uma posição de auto-suficiente para atingir um objetivo, como por exemplo, os jovens que na ânsia de serem independentes resistem a seguir orientações de seus educadores, ou ainda, no ambiente empresarial, quando pessoas ou áreas de trabalho assumem postura independente ignorando, através de uma percepção errada, o todo organizacional, causando conflitos nos relacionamentos interpessoais, até bloqueando canais de comunicação interna;
- A **relação de interdependência** consiste nas partes envolvidas admitirem naturalmente quando depende ou não de alguém, assumindo com humildade seus papéis, aceitando a mesma coisa no outro, dependendo e influenciando os objetivos do outro, numa relação de reciprocidade.

Martins (2005, p.20) ressalta que a comunicação assertiva permitirá que um indivíduo seja uma pessoa interdependente em seus relacionamentos, e cita algumas qualidades inerentes do ser humano interdependente:

- Humildade para assumir que não sabe.
- Flexibilidade para dosar seu poder de influência.
- Firmeza no posicionamento de suas idéias, sentimentos e desejos.
- Envolvimento e abertura para reconhecer a contribuição do outro.
- Não ser egoísta, pensando somente nas próprias necessidades.
- Não ser rígido na aceitação das idéias do outro.
- Não ser autoritário, impondo suas idéias, necessidades e desejos.
- Não manipular pessoas como meio para atingir objetivos (MARTINS, 2005, p. 20).

2.2.2 Assertividade: a busca constante do equilíbrio

É importante ter equilíbrio entre o racional e o emocional, enfatiza Martins (2005), considerar opiniões e sentimentos das pessoas, não se preocupando em encontrar possíveis culpados, mas sim buscar soluções para os problemas. Sobre este equilíbrio, cita, ainda, que Aristóteles (2002, *apud* MARTINS, 2005, p. 21) “diz que o papel da razão consiste

exatamente em escolher os fins e proporcionar os meios. A virtude é o exercício da razão do homem. Ele não condena paixões ou os sentimentos, mas não admite seus excessos”.

Alberti; Emmons (1978) transcrevem as tendências da época em incentivar os comportamentos assertivos citando exemplos de repressão da sexualidade, e dos contrastes entre os diferentes padrões estabelecidos para homens e mulheres, bem como os paradoxos dos conflitos entre comportamentos “recomendados” e “reforçados”:

Nosso sistema de vida ocidental cultiva maneiras conflitivas de comportamento em muitas áreas de relacionamento interpessoal. Um exemplo típico é encontrado nas atitudes e ensinamentos populares sobre sexualidade humana. Repressão sexual é a norma da família de classe média americana, da escola e da Igreja. Os meios de comunicação de massas populares, contudo, literalmente bombardeiam as audiências com uma visão diferente da sexualidade. Por um lado espera-se que as moças sejam meigas e inocentemente não-assertivas, enquanto por outro elas são reforçadas por ser sensuais, vamps e sedutoras. A agressividade sexual, especialmente no homem é altamente valorizada: o amante é glorificado pela imprensa e pelo cinema e admirado por seus companheiros. Paradoxalmente, ele é instruído a se relacionar com moças “respeitáveis” e advertido de que o relacionamento sexual só é permitido depois do casamento (ALBERTI; EMMONS, 1978, p.25).

O quadro 4 é um comparativo elaborado pelos autores Alberti; Emmons (1978), sobre os comportamentos humanos, não-assertivo, agressivo e assertivo, do ponto de vista do emissor e do receptor na comunicação:

COMPORTAMENTO NÃO-ASSERTIVO	COMPORTAMENTO AGRESSIVO	COMPORTAMENTO ASSERTIVO
O EMISSOR		
Nega a si próprio	Valoriza-se às custas dos outros	Valoriza-se
Fica inibido	Expressa-se	Expressa-se
Fica magoado e ansioso	Deprecia os outros	Sente-se bem consigo mesmo
Permite que outros escolham para ele	Escolhe para os outros	Escolhe por si
Não atinge os objetivos desejados	Atinge os objetivos desejados ferindo os outros	Pode atingir os objetivos desejados
O RECEPTOR		
Sente culpa ou raiva	Repudia-se	Valoriza-se
Deprecia o emissor	Sente-se ferido, humilhado e na defensiva	Expressa-se
Atinge os objetivos às custas do emissor	Não atinge os objetivos desejados	Pode atingir os objetivos desejados

Quadro 6 – Sentimentos e conseqüências do comportamento humano

Fonte: Adaptado de ALBERTI; EMMONS (1978, p. 27).

Alberti; Emmons (1978) apresentam no quadro sentimentos e conseqüências comuns no emissor cujo comportamento é não-assertivo ou agressivo, e também trazem as conseqüências que os comportamentos impõe ao receptor do comportamento ao qual foi dirigido. Também é possível perceber que respostas não-assertivas negam e inibem a expressão dos sentimentos do emissor, freqüentemente sentindo-se ferido e ansioso, por permitir que outras pessoas decidam por ele, abnegando-se de atingir seus próprios objetivos. Por outro lado, a pessoa de comportamento “agressivo” acaba atingindo seus objetivos às custas dos outros, pois tem uma percepção de seu próprio comportamento como auto-enriquecedor e, expressando seus sentimentos, acaba magoando e desvalorizando as pessoas ao tomar decisões por elas.

Numa comparação explicativa dos três comportamentos, Alberti; Emmons (1978) definem claramente a relação dialética da comunicação “eu ganho e você ganha”, citada mais claramente por Martins (2005) na seqüência:

[...] quando as conseqüências destes três comportamentos contrastantes são vistas da perspectiva de uma pessoa “sobre a qual” eles são emitidos (ou seja, o indivíduo ao qual o comportamento é dirigido) surge um padrão paralelo. O comportamento não-assertivo produz freqüentemente sentimentos que vão de simpatia a um franco desprezo pelo emissor. Também a pessoa que recebe a ação (receptor) pode sentir culpa ou raiva ao atingir seus próprios objetivos às custas do emissor. Pelo contrário, uma transação envolvendo asserção aumenta o sentimento de autovalorização e permite expressão total de si mesmo. Além disso, enquanto o emissor atinge seus objetivos, os objetivos do indivíduo ao qual o comportamento é dirigido também podem ser atingidos [o grifo é nosso] (ALBERTI; EMMONS, 1978, p. 28).

Em termos filosóficos, entendemos **assertividade** como uma manifestação da possibilidade dialética da comunicação “eu ganho e você ganha”, ou seja, uma comunicação criativa, transparente, por meio da qual as pessoas expressam suas necessidades, seus pensamentos e sentimentos de forma honesta e direta, sem violar os mesmos direitos dos outros [...] Isto significa que nós podemos ocupar o espaço a que temos direito sem invadir o espaço do outro. Podemos atingir nossos objetivos e metas profissionais e pessoais com persistência, porém adotando uma postura ética (MARTINS, 2005, p. 22).

Assim, Martins (2005) conclui que a postura assertiva é uma virtude, pois se mantém no meio-termo entre dois extremos: o excesso (**agressão**) e a escassez (**submissão**).

2.2.3 Comportamento e motivação

Hersey; Blanchard (1986) sintetizam o comportamento como algo geralmente motivado pelo desejo de atingir um objetivo, porém os indivíduos podem por muitas vezes

não entender as razões de suas ações, que são guiadas por “impulsos comportamentais (personalidade)” subconscientes. Os autores citam Sigmund Freud como um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação subconsciente, comparando a motivação da maioria das pessoas com a estrutura de um *iceberg*, onde há muitos fatores ocultos que influenciam o comportamento humano e que nem mesmo o próprio indivíduo tem conhecimento.

Para compreender melhor o comportamento humano, Hersey; Blanchard (1986) relatam a importância de entender os fatores que diferem os indivíduos em relação a motivos e objetivos. Motivos são necessidades, desejos ou impulsos, conscientes ou inconscientes, que são dirigidos aos objetivos, e que segundo os autores são os porquês do comportamento, que os predispõe a agir. Já os objetivos são “recompensas esperadas” ou incentivos tangíveis ou intangíveis, externos aos indivíduos, as quais se dirigem os motivos. No contexto empresarial, parafraseando Hersey; Blanchard (1986, p. 19), “os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários”.

Com relação a intensidade dos motivos, Hersey; Blanchard (1986) citam que há centenas de necessidades inerentes aos seres humanos, competindo pela motivação do comportamento do indivíduo. Assim, o comportamento tende a ser guiado de acordo com a necessidade mais intensa em um determinado momento, e ressaltam também que se uma necessidade for satisfeita ou bloqueada, pode deixar de motivar a busca por objetivos de satisfazê-las. Além disso, citam que as necessidades são cíclicas e tendem a reaparecer em determinados momentos, porém pode-se acelerar ou retardar a velocidade desse ciclo alterando o ambiente, por exemplo, “a necessidade de alimento de uma pessoa pode passar de moderada a prioritária alterando-se o ambiente imediato, de modo que seus sentidos sejam expostos à vista e ao cheiro de um prato apetitoso” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.24).

A dinâmica dos motivos também é apresentada por Hersey; Blanchard (1986, p. 20) e estão sintetizadas abaixo:

- **Satisfação da necessidade:** de acordo com Maslow *apud* Hersey; Blanchard (1986, p. 20), a satisfação de uma necessidade deixa de ser fator motivados do comportamento, por exemplo, se uma pessoa estiver com sede, beber água poderá diminuir sua intensidade ou saciá-la, e outras necessidades poderão tornar-se mais intensa como o sono ou a fome;
- **Bloqueio da satisfação da necessidade:** vários fatores poderão bloquear a satisfação da necessidade de um indivíduo, porém isso não ocorre sempre de imediato. É natural do ser humano buscar alternativas, mudar os objetivos, em busca de atender uma

mesma necessidade, por exemplo, se um indivíduo que gosta de futebol anseia jogar em um determinado time, porém é rejeitado, pode procurar atender sua necessidade, de maneira racional, buscando oportunidade em outro time;

- **Dissonância cognitiva:** se a realização de uma necessidade, após várias tentativas, não for alcançada, um indivíduo poderá exercer comportamentos irracionais. Festinger *apud* Hersey; Blanchard (1986, p. 21) formulou a teoria da dissonância cognitiva que consiste na relação entre a percepção que a pessoa tem de si própria e a do seu ambiente: “a dissonância cognitiva ocorre quando duas percepções relevantes entre si estão em conflito. Isso gera uma tensão que é psicologicamente desconfortável e leva a pessoa a tentar modificar uma das percepções incompatíveis, de modo a reduzir a tensão ou a dissonância”, por exemplo, um fumante tende a acreditar menos que exista relação entre o fumo e o câncer pulmonar, do que os não-fumantes;
- **Frustração:** ocorre após uma sucessão de tentativas de satisfazer uma necessidade sem êxito, podendo gerar comportamentos agressivos e destrutivos baseados em hostilidade e ataque. A frustração ocorre em função da pessoa e não do ambiente, porém o indivíduo pode criar barreiras imaginárias ou não se frustrar por uma barreira real, ou ainda procurar um “bode expiatório” como alvo de sua hostilidade, por exemplo, um colaborador de uma empresa, que tenha problemas com seu chefe por medo de perder seu emprego, pode se frustrar e descontar na família ou em um animal de estimação. Contudo, se a pressão continuar, o comportamento frustrado poderá tomar outras proporções, que serão descritas a seguir;
- **Racionalização:** consiste em criar desculpas, por exemplo, um indivíduo pode responsabilizar outra pessoa ou questionar a realidade do objetivo para justificar sua incapacidade de realizar alguma atividade;
- **Regressão:** consiste em agir em desacordo com a própria idade do indivíduo que pratica a ação, com imaturidade, por exemplo, uma pessoa que não consegue dar partida no seu automóvel pode se aborrecer e desferir golpes contra o próprio automóvel, ou um gerente que se irrita em fúria e começa a esbravejar ao invés de pensar e agir com a razão;
- **Fixação:** é a repetição de padrões de comportamento mesmo após várias demonstrações de sua inutilidade; a incapacidade de aceitar mudanças e fatos novos, mesmo que seja comprovada a inadequação de fatos antigos. Os autores também destacam que é possível que um hábito se torne uma fixação através do excesso de

punições, citando que “a punição pode ter dois efeitos sobre o comportamento: ou elimina o comportamento indesejável ou leva à fixação e outros sintomas de frustração” (Maier *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.23), por exemplo, um gerente que insiste em aumentar as punições ainda que isso só piore a situação;

- **Resignação ou apatia:** ocorre após longo período de frustração, um fenômeno característico de pessoas que executam tarefas monótonas e rotineiras, e acaba desenvolvendo resignação pelo fato de haver pouca esperança de melhora no ambiente de convívio. Os autores ressaltam que um bom administrador deve ter consciência de que a agressão, a racionalização, a regressão a fixação e a resignação são sintomas de frustração e que esse conjunto de comportamentos são indicadores da existência de problemas.

2.2.3.1 Bases do comportamento humano

Hersey; Blanchard (1986) dividiram as atividades resultantes das necessidades prioritárias em duas categorias:

A atividade dirigida para o objetivo é o comportamento motivado preparatório para atingir o objetivo visado. Se a necessidade mais intensa de uma pessoa em dado momento for a fome, as atividades dirigidas para o objetivos poderão ser procurar um lugar onde comer, comprar ou preparar a comida. Por outro lado, a atividade no objetivo é usufruir o objetivo em si. No caso da fome, o alimento é o objetivo e a atividade no objetivo é comer (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 24).

As atividades dirigidas ao objetivo e as realizadas no objetivo são influenciadas pela situação motivadora, por exemplo, quando se pretende influenciar o comportamento de uma pessoa, é necessário primeiro conhecer suas necessidades potenciais naquele momento. Hersey; Blanchard (1986) citam que para o objetivo ser eficaz, ele deve ser apropriado à estrutura das necessidades da pessoa que se pretende incentivar.

2.2.4 Comportamento assertivo

Martins (2005) enfatiza que a técnica assertiva, através de um comportamento maduro e honesto, adaptado a todos os tipos de personalidade, compõem o perfil assertivo, altamente valorizado no âmbito profissional, principalmente no mercado volátil e fortemente

impactado por mudanças, que exigem decisões objetivas e focadas, considerando relevante a construção de parcerias e relacionamentos interpessoais.

O comportamento assertivo é **ATIVO**, **DIRETO** e **HONESTO**, segundo Martins (2005). **ATIVO** porque é atuante, incisivo e decidido, não sendo necessário o estímulo através de ações externas; **DIRETO** porque “faz economia de palavras” (MARTINS, 2005, p. 24), focando a mensagem principal sem redundâncias, justificativas ou coisa parecida; e **HONESTO** porque não manipula ou usa artifícios para exercer influência.

Conceitos como flexibilidade e racionalidade devem ser balizadores da assertividade. Segundo Martins (2005), a desenvoltura e flexibilidade para alternar entre os comportamentos construtivos, influenciando e deixando-se influenciar, de acordo com cada contexto torna a pessoa assertiva, ou seja, dizer “sim” e “não” quando for preciso, e não quando for conveniente. Também ressalta o julgamento racional das situações-problema entendendo que há muitas soluções para um mesmo problema, não permitindo que haja medo sobre o que os outros vão pensar, pois o máximo que pode ocorrer é não concordarem com o ponto de vista apresentado.

2.2.4.1 Bases de um comportamento assertivo

Algumas atitudes e condições são apontadas por Martins (2005, p. 28) como bases do comportamento assertivo, e enfatiza que sem essas qualidades é impossível realizar uma comunicação em que um indivíduo afirma “seu eu”, sem, contudo, reprimir o “eu do outro” a quem a comunicação se dirige. Apresenta-se, a seguir, uma síntese das principais atitudes apontadas pela autora:

- **Auto-estima:** relacionado a “sua reputação vista por seus próprios olhos”, ou seja, o que um indivíduo enxerga, sente e pensa sobre si, dependendo da relação de confiança consigo mesmo;
- **Determinação:** foco e clareza no objetivo, coragem e persistência não desistindo perante as dificuldades;
- **Empatia:** ter maturidade de colocar-se no lugar do outro;
- **Adaptabilidade:** adequação dos recursos comunicativos, utilizando-os de acordo com a situação e os níveis culturais do receptor;
- **Autocontrole:** equilíbrio entre emoção e razão, mantendo o controle da situação;

- **Tolerância à frustração:** aceitar as diferenças entre os seres humanos, ouvindo sins e não quando forem pertinentes, adotando senso de justiça;
- **Sociabilidade:** eliminar atitudes preconceituosas, buscando o próprio bem estar e o bem estar do próximo.

Além dessas atitudes, Martins (2005) ressalta três condições para ser assertivo:

- Saber o que quer e aonde quer chegar;
- Partir de um pensamento positivo;
- Ser proativo para atingir os resultados.

2.2.5 Vilões da assertividade

Aproveitando a citação do medo como inibidor do julgamento racional, parafraseando Martins (2005), faremos uma síntese dos “vilões da assertividade”. A autora cita o medo como um sentimento positivo se encarado como um alerta, que auxilia na sobrevivência do ser humano. Porém, é necessário que não se permita excessos que causem interferência na auto-estima e nos pensamentos que emergem para um comportamento altamente defensivo, tornando-se uma adversidade e gerando insegurança que cria barreiras entre a ação e o medo das conseqüências. Desse modo, convém lembrar que:

[...] Ela (a insegurança) leva a pessoa a focar somente os custos, ampliando-os até o ponto de neutralizar os benefícios de suas escolhas; também é um sentimento imobilizador que, além de tornar a pessoa infeliz, impede a realização de seus objetivos pessoais e profissionais. Essa imobilidade psicológica acarreta a ansiedade, aquele aperto no peito que nos causa autopiedade. Neste momento, tornamo-nos vítimas de nossas próprias armadilhas [o parêntese é nosso] (MARTINS, 2005, p. 56).

2.3 Liderança: conceitos e aplicabilidade

Hersey; Blanchard (1986) enfatizam a diferença entre o sucesso e o fracasso das organizações em geral, baseando-se nos conceitos da liderança dinâmica e eficaz. Em seus relatos sobre o comportamento dos líderes, há 23 anos, já revelavam a falta de liderança eficaz em todos os âmbitos, não se restringindo apenas as empresas, mas também no governo, na educação, nas igrejas e em todas as formas de organização:

Quando lamentamos a escassez de talento de liderança em nossa sociedade, não estamos falando da falta de pessoas para preencher cargos administrativos. O que deploramos é a falta de pessoas que queiram assumir funções significativas de

liderança em nossa sociedade e sejam capazes de exercê-las com eficácia (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 103).

Terry (*apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 103) define liderança como “a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”; Tannenbaum; Weschler; Massarik (*apud* HERSEY; BLANCHARD 1986, p. 104) definem-na como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”; Koontz; O’Donnell (*apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 104) afirmam que “a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum”. Baseando-se nessas afirmações e em outros autores, Hersey; Blanchard (1986) concluíram que a maioria concorda que a liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação, e que a liderança é uma função exercida pelo líder, pelo liderado ou por variáveis situacionais. Assim:

É importante notar que essa definição não faz menção a qualquer tipo particular de organização. Em toda situação em que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, há liderança. Assim, em um ou outro momento da vida, todos tentam exercer liderança, quer suas atividades se refiram a uma empresa, a uma instituição educacional, a um hospital, a uma organização política ou à família.

Cumpramos lembrar que, quando esta definição menciona líder e liderado, não devemos supor se trate somente de uma relação hierárquica do tipo superior (chefe)/subordinado. Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o *líder potencial* e a segunda o *liderado potencial*, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 104).

As colocações apresentadas por Hersey; Blanchard (1986) não são apenas uma realidade da época. Macedo⁹ *apud* Salce (2009) cita a crise de liderança como uma realidade que coloca em risco o futuro das empresas que conta com líderes incapacitados e despreparados para enfrentar turbulências, como a crise econômica mundial. Os erros mais comuns são, segundo ele: “foco no curto prazo, gestores gananciosos e desonestos e ausência de valores éticos”. O resultado é a falta de comprometimento dos colaboradores.

O mais grave e urgente problema de nossas organizações é a falta de líderes. Não temos líderes em número suficiente e à altura dos problemas e desafios atuais. Essa crise é global e afeta todos os setores da sociedade, como instituições religiosas,

⁹ Gutemberg B. de Macedo é presidente da Gutemberg Consultores, e é citado por Julia Salce no site Administradores.com.br, “Características de um líder para tempos de turbulência”, Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/caracteristicas_de_um_lider_para_tempos_de_turbulencia/24700> Acesso em 17 ago 2009.

acadêmicas, militares e, principalmente, empresariais (MEDEIROS *apud* SALCE, 2009).

2.3.1 A liderança no âmbito empresarial

Macedo *apud* Salce (2009) explica que algumas empresas não sabem identificar, desenvolver e manter novos líderes, sendo necessário criar ou redesenhar suas estratégias de gerenciamento de lideranças, ressaltando a importância de que os líderes se tornem fonte de inspiração, empolgação e bons exemplos para os liderados, desenvolvendo a autoconfiança, autonomia e o pensamento crítico das pessoas. Salce (2009) descreve algumas características apontadas como imprescindíveis por Medeiros:

- **Cultura:** o líder deve ser uma pessoa culta, conhecer as variáveis que compõe o ambiente onde vai exercer sua função de liderança, como os políticos, por exemplo, que devem conhecer bem o seu país, as leis, a geografia e suas carências;
- **Convicção profunda sobre suas crenças e valores:** um líder tem que ter uma postura firme e clara de suas opiniões, não sendo oportunista ou mudando de opinião por conveniência das circunstâncias;
- **Conhecer a psicologia humana:** o grande vilão na carreira dos líderes é a gestão voltada para relatórios que buscam apenas resultados financeiros. Medeiros *apud* Salce (2009) julga o conhecimento da psicologia humana como condição indispensável, que, inclusive, se sobrepõe a todos os outros conhecimentos (financeiros, tecnologia da informação, engenharia, etc);
- **Não deve compactuar da mediocridade:** exigir o melhor e comemorar cada conquista dos seus liderados, não importando a proporção ou o impacto nos negócios, valorizando as pessoas;
- **Controle emocional:** gerir de forma firme e justa, sem envolvimento de sentimentos que possam comprometer os objetivos da empresa ou sua gestão.

2.3.2 Liderança autoritária x liderança exigente

Desenvolver flexibilidade é crucial para que um líder possa ser bem sucedido, tendo em vista que cada situação deve ser analisada minuciosamente. Magalhães (2009) ressalta os diferentes perfis dos líderes e a dificuldade de convivência dos liderados em

relação a trabalhar, por exemplo, com um líder que não aceita diálogo, tendo como sua opinião a única opção válida; em contrapartida um líder detalhista, rigoroso e exigente também tem suas particularidades.

Felipe *apud* Magalhães (2009) estabelece uma relação entre as atitudes mais comuns dos dois perfis de liderança, conforme quadro a seguir:

Liderança		
Atitudes cotidianas	Autoritário	Exigente
Erros da equipe	É menos tolerante, logo tende a punir os funcionários, cortando bônus e depois demitindo, caso os erros persistam.	Normalmente é mais explicativo e tende a ser mais compreensível, mas exige que a pessoa não cometa mais os mesmos erros, caso contrário acaba punindo-a.
Críticas	Difícilmente aceita ser criticado, mesmo que seja uma crítica construtiva, por isso, as combate mostrando que está no comando.	Pode receber críticas e aceitá-las, desde que elas tenham fundamento.
Erros próprios	Difícilmente reconhece que está errado.	Por ter alto critério de qualidade, pode não admitir que está errado, mas sempre aceita as alterações sugeridas pela equipe.
Reconhecimento	Pode afirmar que o trabalho ou projeto foi bem-sucedido porque estava sobre o seu comando.	Procura elogiar sempre a equipe, e não um determinado profissional.
Favoritos	Pode beneficiar os funcionários mais próximos dele, sendo menos rígido ou paternalista.	Normalmente, procura o equilíbrio e a justiça, sem beneficiar especificamente ninguém da equipe. Trata todos da mesma maneira.

Quadro 7 – Principais atitudes dos perfis de líderes autoritários x líderes exigentes

Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/noticias/o_que_diferencia_lideres_autoritarios_de_exigentes_veja_o_pinhao_de_especialista/24900> Acesso em 31 jul 2009.

2.3.3 Liderança situacional

Hersey; Blanchard (1986, p. 189) citam a liderança situacional como um estilo de liderança que não adota um único modo como “melhor”, mas sim que o estilo de liderança deve ser utilizado de acordo com o nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Os autores citam quatro estilos de liderança, baseados nos verbos de ação “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, sendo, cada um dos quatro estilos, uma combinação entre comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio), definidos a seguir:

O comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis.

O comportamento de relacionamento, por sua vez, é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio,

encorajamento e “carícias psicológicas”. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços (HERSEY; BLANCHARD, 1986 p. 189).

Baseados no conceito de estilo de liderança situacional, comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento, Hersey; Blanchard (1986) correlacionaram o estilo apropriado (E) com o nível de maturidade (M) dos liderados. O quadro 5 apresenta as principais características dessa relação:

Maturidade x Liderança	Maturidade do Liderado	Atitudes do Líder	Resultados Prováveis
Determinar M1 X E1	Maturidade baixa M1: pessoas sem capacidade e sem vontade de assumir responsabilidades sobre determinadas tarefas; inseguras e sem competência.	Estilo “Determinar” E1: definir as funções e especificar o que, como, quando e onde as pessoas devem realizar suas tarefas. Apoio demais pode ser interpretado como comportamento permissivo ou complacente, gerando maus desempenhos.	Clareza e especificidade por parte do líder. Comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo.
Persuadir M2 X E2	Maturidade entre baixa e moderada M2: pessoas sem capacidade, porém com disposição para assumir responsabilidades sobre determinadas tarefas; têm autoconfiança, porém não possuem habilidades necessárias.	Estilo “Persuadir” E2: comportamento diretivo para suprir a falta de capacidade, porém apóia simultaneamente o liderado, através de comunicação bilateral, convencendo-os a utilizarem comportamentos desejados.	Aceitação por parte dos liderados, sobre as decisões dos líderes, quando entendem a razão. Comportamento de tarefa alto e relacionamento alto.
Compartilhar M3 X E3	Maturidade entre moderada e alta M3: pessoas com capacidade alta, porém sem disposição para assumir responsabilidades sobre determinadas tarefas; às vezes falta confiança em si mesmas ou são inseguras.	Estilo “Compartilhar” E3: comportamento participativo, com comunicação bilateral e escuta ativa; motivar a prática e o uso da capacidade que os liderados já possuem.	O líder e o liderado participam juntos das decisões. Comportamento de tarefa baixo e relacionamento alto.
Delegar M4 X E4	Maturidade alta M4: pessoas com capacidade e disposição para assumir responsabilidades; psicologicamente maduras.	Estilo “Delegar” E4: comportamento de delegação discreto; embora o líder possa ainda identificar o problema, os liderados executam os planos, desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde realizar as tarefas.	Os liderados não necessitam de uma comunicação bidirecional ou de apoio incisivos; Comportamento de tarefa baixo e relacionamento baixo.

Quadro 8 – Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade dos liderados
Fonte: Adaptado de Hersey; Blanchard (1986, p. 191)

Para Hersey; Blanchard (1986) a liderança situacional consiste na avaliação do nível de maturidade dos liderados, sendo que o líder deve auxiliá-los a amadurecer desde que sejam capazes e que exista a pré-disposição em assumir responsabilidades. A ilustração a seguir mostra o ajuste necessário ao comportamento da liderança, de acordo com os níveis de maturidade dos liderados ao longo da curva prescritiva:



Quadro 9 – Liderança situacional
Fonte: Hersey; Blanchard (1986, p. 189)

Os níveis de maturidade de um indivíduo ou grupo podem ser influenciados por algumas mudanças, segundo Hersey; Blanchard (1986), e sempre que o desempenho, a capacidade ou a motivação de um liderado diminuir é papel do líder reavaliar e voltar na curva prescritiva, dando o apoio sócio-emocional e a direção apropriada.

Para definir o nível de maturidade dos liderados, McClelland (*apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 194) cita a importância de examinar alguns componentes:

Primeiramente, conforme as pesquisas de David C. McClelland, as pessoas dominadas pelo motivo da realização têm certas características em comum, entre as quais a capacidade de estabelecer objetivos elevados, mas atingíveis, a preocupação com a realização pessoal e não tanto com as recompensas do sucesso e o desejo de *feedback* referente mais à tarefa (qual está sendo o meu desempenho?) que à atitude (você gosta de mim?). [...].

Em segundo lugar, no que se refere à instrução e/ou experiência, acreditamos não haver nenhuma diferença conceitual entre as duas coisas. Pode-se conseguir maturidade quanto à tarefa através da instrução ou da experiência ou de uma combinação de ambas. A única diferença entre as duas é que, ao falarmos de instrução, referimo-nos a experiências formais de sala de aula, enquanto a experiência diz respeito àquilo que se aprende por conta própria ou no trabalho.

Em terceiro lugar, em nossos trabalhos mais recentes, sustentamos que a instrução e/ou experiência afeta a capacidade e que a motivação da realização afeta a disposição. Conseqüentemente, ao falar de maturidade em termos de capacidade e de disposição, dizemos que o conceito de maturidade inclui duas dimensões: *maturidade de trabalho* (capacidade) e *maturidade psicológica* (disposição) (MCCLELLAND *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 194).

2.4 Planos de carreira e ascensão salarial

Para Chiavenato (2003, p. 26) plano de carreira tem sido usado na linguagem popular e na literatura das ciências comportamentais com quatro significados diferentes, citados a seguir:

- O avanço de encarreiramento em uma organização, isto é, a mobilidade ascendente em uma organização;
- Uma promoção, isto é, alguma ocupação com um padrão específico de avanço, (como advogados, médicos, professores, oficiais militares, executivos de negócios, etc);
- Uma seqüência de cargos ao longo da vida de uma pessoa, que fazem parte de sua história individual;
- Uma seqüência de experiências de papéis relacionados, isto é, as percepções subjetivas de cada pessoa a respeito de seus cargos (suas aspirações, autoconcepções ou atitudes que mudam com aquelas experiências).

Dentro do contexto atual, o plano de carreira deve ser visto como a expectativa de cada pessoa dentro de sua empresa ou a busca do crescimento profissional, um indivíduo que busca por uma vaga no mercado de trabalho, primeiramente, se coloca em atividade profissional e em seguida deve buscar o aprimoramento de suas funções, e o crescimento dentro da empresa, até a sua aposentadoria, que segundo Chiavenato (2003), geralmente, é um longo processo a ser percorrido:

Em uma organização, a carreira de um funcionário é um longo processo que tem início com a seleção e admissão, passa por todo seu desenvolvimento profissional e se estende até a aposentadoria. No planejamento de suas atividades, a ARH [Administração de Recursos Humanos] deve criar condições para a plenitude das realizações das potencialidades pessoais, e aqui emerge o plano de carreiras como uma dessas condições capazes de atender a boa parte das necessidades humanas (CHIAVENATO, 2003, p. 27).

Todo esse processo aliado a uma boa gestão administrativa colabora para o bom andamento da organização e seus colaboradores, isso sendo coerente em relação à junção de interesses comuns. A busca de profissionais que estejam inclinados a agir em direção aos

objetivos da empresa, que valorizam o crescimento profissional, inclusive como escreve Chiavenato (2003) até a possível “aposentadoria” deve ser o foco das empresas que têm como princípio a valorização do seu quadro de funcionários e a adoção de um plano de carreira.

O desenvolvimento da carreira não está somente nas mãos dos colaboradores, que podem investir em qualificação profissional, e dentro desta ótica não é possível para ele planejar sua ascensão dentro da empresa, mas sim criar expectativa de reconhecimento e batalhar para alcançar seus objetivos.

Para Chiavenato (2003, p. 27), tradicionalmente as organizações têm mostrado apenas um interesse passageiro ao planejamento das carreiras de seus funcionários, afirmando que a carreira de cada pessoa passa a ser fruto do acaso e da sorte e nunca resultado de decisões e investimentos pessoais realizados deliberadamente em longo prazo, dentro de um plano racional e consistente. Por essa razão é preciso ter um diferencial competitivo para se destacar dentro do emprego e para isso é necessário se qualificar.

Atualmente, as empresas, de um modo geral, não valorizam apenas o funcionário que chega no horário, faz tudo certo, e cumpri com o que é de suas obrigação na função. É preciso ser proativo, ter dinamismo, saber trabalhar em grupo, se adaptar a novos ambientes, enfim, ter flexibilidade, sem, contudo perder seus valores.

Ainda Chiavenato (2003, p. 28) define que “o desenvolvimento da carreira constitui um conjunto de esforços focalizados no desenvolvimento de pessoas talentosas dentro das organizações”. Assim, é de suma importância para toda empresa reconhecer esses talentos e promovê-los, fornecendo atrativos que fidelize o cliente, que muitas vezes acaba deixando a empresa para trabalhar em um concorrente.

Ações como o desenvolvimento de plano de carreiras pode torna-se um instrumento estratégico que possibilita obter um maior nível de contribuição de seus colaboradores com a empresa, incentivando o desenvolvimento do capital intelectual.

2.5 Ética e moral

A palavra ética vem do grego *ethos*, e quer dizer o abrigo, o local onde nos sentimos seguros e onde convivemos com nossos entes mais próximos. Gracioso (2005) cita a ética na Grécia antiga como sendo o “estado de mente que mais aproxima o homem dos deuses”; fazendo um contraponto, diz que os romanos encararam como um Código de Relacionamento ou de conduta adequada às circunstâncias; o segundo é o que mais se

aproxima da realidade atual, segundo ele. No capítulo do livro que trata sobre a Ética, Gracioso fala de responsabilidade social e "empresa cidadã" como sendo as organizações estimuladoras de diferentes iniciativas que contribuem para tornar uma comunidade mais próspera, justa e feliz.

Bueno (2000) define ética como a parte da filosofia que estuda os deveres dos homens para com Deus e a sociedade e, também, como uma ciência moral.

Para Gracioso (2005) a ética é definida como algo imutável, diferentemente da moral, que muda conforme as circunstâncias e aspectos culturais. Muitas pessoas acabam confundindo ética com moral e vice-versa. Segundo o autor:

Se analisarmos com cuidado o uso que se faz do termo ética, verificaremos que a ética é muitas vezes confundida com moral. Dizemos isto porque muitos se referem à ética como sendo algo que varia de acordo com o tempo e o lugar. Assim falamos de ética protestante, de ética capitalista, ética do relacionamento, ou da ética dos congressistas. Ora a ética não varia de acordo com as circunstâncias, como é o caso da moral. Esta sim é mutante e, portanto relativa. A ética é absoluta e não admite interpretações (GRACIOSO, 2005, p. 130).

Para Valls *apud* Sousa¹⁰ (2009) "a ética é daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar, quando alguém pergunta", e o autor complementa citando que algumas pessoas tendem a diferenciar ética e moral de várias maneiras, porém elas se complementam.

Gracioso (2005), através de uma análise histórica sucinta sobre a ética no Brasil, relata que o país está amadurecendo e os brasileiros exigindo maior responsabilidade das empresas e dos governantes em geral. Privatizações de grandes estatais contribuíram para reduzir o nível de corrupção no setor público. Ele completa dizendo que apesar de nunca ter se falado tão explicitamente sobre corrupção como hoje, os níveis de corrupção nunca estiveram tão baixos no país.

Vasquez (2002) cita que a ética parte da história da moral, isto é, toma como ponto de partida à diversidade de morais no tempo, com seus respectivos valores, princípios e normas. A ética, segundo o autor, estuda uma forma de comportamento humano, julgado como valioso, obrigatório e inescapáveis. Assim, agir de forma ética é desenvolver atitudes alinhadas com padrões pré-estabelecidos por um determinado grupo com características comuns.

¹⁰ SOUSA, E. Ética, moral e responsabilidade social. Artigo Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/etica_moral_e_responsabilidade_social/32159/> Acesso em 03 set 2009.

Sousa (2009) transcreveu para seu artigo várias definições, baseadas em autores e pontos de vista diferente, iniciando pelos dicionários Aurélio e Sérgio Ximenes, onde: o dicionário Aurélio conceitua ética e moral como “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto” (AURÉLIO *apud* SOUSA 2009); o dicionário de Sérgio Ximenes *apud* Sousa (2009) define ética como a ciência que estuda o juízo moral referente à conduta humana, virtude essa caracterizada pela orientação dos atos pessoais segundo os valores do bem e da decência pública, e a moral, como um conjunto de regras de conduta baseadas nas noções de bem e de mal; no dicionário Aurélio *apud* Sousa (2009) também conceitua moral como conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada. Dessa forma, é possível entender que ética é como moral, baseia-se em princípios e regras morais fixas que precisam ser seguidas para possibilitar a convivência em uma sociedade mais justa, segundo Sousa (2009).

Sousa (2009) cita os estudos de Maximiano (1974) sobre ética e moral, que demonstram o entendimento dos conceitos sob vários pontos de vista:

A ética é como a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organização, e a disciplina que dispõe sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo levando-se em consideração os entendimentos presentes na sociedade ou em agrupamentos sociais particulares (MAXIMINIANO *apud* SOUSA, 2009).

Reale *apud* Ourives *apud* Sousa (2009) cita a ética como uma ciência “normativa dos comportamentos humanos”, sendo um conjunto de normas de conduta a ser seguida pelas pessoas, para que sejam respeitadas em uma determinada sociedade.

Godim *apud* Sousa (2009) define ética como uma busca por justificativas para regras impostas pela moral.

A realidade da conduta humana e da vivência em sociedade, segundo Sousa (2009), está baseada em atividades que envolvem uma certa carga de moral, por exemplo, o bem e o mal, o certo e o errado, o permitido e o proibido, entre outros.

Sousa (2009) relata que as situações do cotidiano apresentam problemas onde as pessoas se questionam sobre qual postura devem tomar com relação a: dizer sempre a verdade, se tal atitude é correta, ou ainda se deve auxiliar alguém em perigo, mesmo colocando sua vida em risco; no ambiente profissional, a questão “será que posso mentir para conquistar o meu cliente?” também é motivo de reflexão.

2.5.1 Ética empresarial

Sousa (2009) afirma que a ética empresarial diz respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas, e cita várias definições que possibilitam um melhor entendimento.

Moreira *apud* Ourives *apud* Sousa (2009) conceitua ética empresarial como “o comportamento da empresa entendida lucrativa quando age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)”.

Na concepção de Denny *apud* Sousa (2009), não há diferença entre moral e ética. A ética empresarial, segundo o autor, consiste na busca do “interesse comum, ou seja, do empresário, do consumidor e do trabalhador”. Baseando-se nos autores citados, Sousa (2009) explica que as empresas devem seguir as regras e os princípios morais, a imoralidade é uma falsa ilusão de ganho de mercado. Cita ainda que as empresas contemporâneas estão mais preocupadas em declarar seus princípios e valores, sua suposta missão, do que expressar em atitudes o seu comprometimento com relação aos seus públicos, esquecendo do real significância da palavra ética e dos princípios morais. Assim, “afinal ética é algo que todos precisam ter, alguns dizem que tem, mas na verdade poucos levam a sério, na ética profissional as regras não devem ser quebradas e sim seguidas” (SOUSA, 2009).

Para Gracioso (2005) a visão social das empresas se resume em seis vanguardas: ética nas relações, transparência, integração na comunidade, respeito ao cliente, respeito ao meio ambiente e empresa cidadã. Há, segundo o autor, uma discussão polêmica em torno da ética na comunicação, principalmente publicitária, que utiliza esses conceitos de vanguarda em benefício institucional. Um artigo publicado pela ABERJ – Associação Brasileira Empresarial do Rio de Janeiro, de autoria de Gomes (2009), ressalta a preocupação com a ética nas comunicações:

As empresas que melhor se espelham na ética são aquelas que se comunicam e promovem a comunicação interna e externa como uma extensão dos seus princípios e valores. São as empresas que reconhecem a função estratégica da comunicação para o estabelecimento de uma gestão empresarial socialmente responsável. Apesar de intangível, a comunicação é uma das bases concretas que expressa a maneira de ser da empresa e, por isso, tem muito a ver com a sua cultura (GOMES, 2009).

2.5.1.1 Visão e missão

Campos (1998) escreve sobre o processo de gerenciamento estratégico empresarial, citando que o primeiro processo para implementação de uma estratégia é esclarecer ou redefinir a visão, onde visão e missão devem ser compostas por um conjunto de medidas e objetivos interligados e bem definidos. O autor ressalta que não basta que esses conceitos sejam definidos ou redefinidos se não forem comunicados aos públicos de interesse da organização, pois só assim todos terão o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e saberão exatamente onde a empresa quer chegar.

Assim, é importante esclarecer alguns pontos sobre visão e missão, para que não haja uma confusão de conceitos. Segundo Harrison (2005, p. 112), “missão é aquilo que a organização é e a razão pela qual ela existe, enquanto visão é aquilo que a organização quer se tornar no futuro”. O autor cita ainda que a missão apresenta-se de forma informal e raramente é escrita, porém por mais simples que possa parecer engloba um objetivo, uma breve definição dos negócios e dois importantes PIs (público de interesse): o proprietário e os clientes.

Harrison (2005) enfatiza que em algum momento, a empresa deverá colocar a declaração de missão no papel, principalmente quando ocorre um crescimento significativo dos negócios, pois uma declaração de missão bem redigida pode ser uma ferramenta de grande valor para transmitir o significado e o objetivo de uma organização para todos os seus PIs.

Quando Harrison (2005) escreve sobre visão organizacional, cita exemplo de empresas que permitem um melhor entendimento sobre o conceito:

Uma organização com visão tem um senso definido do que quer ser no futuro. Por exemplo, Bill Gates tem uma visão clara de como ele espera que seu setor se desenvolva e do papel que quer desempenhar. Ele quer que a Microsoft domine os sistemas de *software* que ligam todas as transações e comunicações digitais nas áreas de negócios, entretenimento e lazer. A visão de Gates fornece a estrutura para criar novos negócios e formar novas parcerias.

O presidente tem responsabilidade primária de criar a visão organizacional. Por muitos anos, a visão da Wal-Mart era a de se tornar o maior varejista dos Estados Unidos, visão que foi atingida logo após a morte de Sam Walton. No caso da Wal-Mart, a visão organizacional não exigia um afastamento da definição de negócios já existente, embora exigisse crescimento contínuo dos mercados atendidos à medida que entrava em novas regiões. Mais importante, Sam Walton e a Wal-Mart ilustram como uma visão bem articulada pode ser uma ferramenta motivacional forte. Uma vez estabelecida, pode ser usada para concentrar os esforços de toda organização (HARRISON, 2005, p. 118).

Desse modo, baseando-se nos autores é possível concluir que ter os conceitos de missão e visão bem definidos, alinhados com os objetivos da empresa e comunicados aos públicos de interesse de forma adequada, é importante e gera vantagem competitiva quando transforma toda a estrutura organizacional, principalmente os colaboradores, orientados para o atendimento das necessidades da empresa, dos colaboradores e, principalmente, do mercado.

2.5.2 A questão ambiental e responsabilidade social

Baseando-se em estudos sobre a evolução da sociedade “pós-capitalista”, Sousa (2009) cita que as empresas deixam de lado uma estrutura hierárquica ingressando em um mundo empresarial, com valores próprios: iniciativa, responsabilidade, comunicação, transparência, tranquilidade, inovação e flexibilidade são algumas das características apontadas pelo autor. Para validar essa informação, cita que “há uma nova forma de governo, com maior poder atribuídos aos acionistas e empregados e até a própria sociedade civil, passando a ter verdadeiros deveres, não só com os seus integrantes e acionistas, mas também com os seus consumidores, clientes e até com o meio ambiente” (WALD *apud* SOUSA, 2009).

Sousa (2009) completa citando que, sobre a questão ambiental, houve também uma grande transformação de valor:

[...] "transformou-se em um valor permanente para a sociedade, de forte conteúdo ético". Assim, protegê-lo, tornou-se um imperativo para todos os habitantes da Terra, exigindo que cada um se conscientize dessa grande necessidade, requerendo esforço comum, em resposta aos desafios do futuro. Com todas essas transformações hoje as exige-se que empresas promovam o desenvolvimento sustentável (IBID *apud* OURIVEDES *apud* SOUSA, 2009).

Sousa (2009) cita ainda que vários estudiosos da ética empresarial concluíram no decorrer de seus estudos que o comportamento ético é a única maneira de obtenção de lucro com respaldo moral e que a sociedade, de um modo geral, valoriza as empresas que agem com ética nas relações com todos os seus *stakeholders*, desde seus clientes, colaboradores, fornecedores, governo e até mesmo com a concorrência.

Manter um comportamento ético dentro e fora do ambiente organizacional na imagem da empresa, assim como influenciar seus diretores e colaboradores a agirem dentro de normas de conduta, com lealdade e dedicação, segundo Denny *apud* Sousa (2009). Portanto:

Na verdade a atividade empresarial não é só para ganhar dinheiro, uma empresa é algo mais que um negócio é antes de tudo um grupo humano que persegue um projeto, necessitando de um líder para guiá-los e precisa de um tempo para desenvolver todas as suas potencialidades, entende-se que a ética deve estar acima de tudo, e a empresa que age dentro da postura ética, aceitos pela sociedade só tende a prosperar (SOUSA, 2009).

Já a responsabilidade social, segundo Sousa (2009) é a obrigação que uma empresa assume com a sociedade, incluindo responsabilidades econômicas e legais, bem como as responsabilidades éticas baseadas no comportamento e na conduta que esta sociedade espera de uma organização empresarial. O autor ressalta também a importância da criação de valores para todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, governo, meio ambiente.

2.5.3 Ética na liderança

Enfocando a ética nas empresas, Mattar (2004) descreve os termos ética e liderança, enfatizando o elo de ligação que conecta os dois conceitos intimamente. O autor conclui que “liderança e ética são temas estreitamente conectados. O líder determina o tom moral da organização, representando e reformulando seus valores” (MATTAR, 2004 p. 326).

Dessa forma, é possível compreender que o líder, os gestores devem ser o reflexo da organização, pois sua conduta guia seus liderados e colaboradores, dando o respaldo moral para as atitudes praticadas dentro de toda a empresa. Hitt *apud* Mattar (2004) identifica quatro estilos em partícula de liderança e co-relaciona com sistemas éticos distintos. São eles:

- **Manipulador:** para o manipulador, os meios justificam os fins, alinhado com uma ética maquiavélica, preocupa-se meramente com resultados;
- **Burocrático:** a principal função do administrador burocrático é comunicar e fazer cumprir regras, representando uma ética de regras.
- **Profissional:** procura conseguir que as coisas sejam feitas com o propósito de atingir os objetivos da organização, numa função similar à do maestro, baseando-se numa postura ética de contrato social;

- **Transformador:** através da motivação, procura aproveitar o melhor de cada liderado, não utiliza a liderança como uma função, mas sim como uma relação entre líder e liderados, baseando-se em uma ética personalística¹¹.

Rosenthal; Buchholz (*apud* MATTAR, 2004) propõem um estilo de liderança participativa, onde o líder interage com o grupo, não sendo apenas um organizador de idéias, e tão pouco se mantendo externo ao cotidiano do grupo. O líder se torna parte do todo e cresce com sua equipe extraindo de cada um o que tem de melhor.

O líder participativo quebra paradigmas com suas atitudes e sua flexibilidade e chega a se contrapor com outros estilos de liderança, como por exemplo, o líder burocrático que não tem nenhuma flexibilidade. Mattar (2004) ressalta que é importante alinhar a postura ética com o estilo de liderança, porém tão importante quanto é direcioná-la de acordo com a maturidade dos liderados citadas por Hersey; Blanchard (1986) para obter resultados satisfatórios.

2.6 Endomarketing

Visando possibilitar uma melhor compreensão do termo *endomarketing* e sua aplicabilidade nas empresas, apresenta-se o conceito da palavra, onde:

“Endo”, proveniente do grego, quer dizer posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, um conjunto de ações de marketing para o público interno. São as ações que a empresa deve utilizar adequadamente para “vender” sua imagem aos funcionários e seus familiares (BRUM, 1994, p.23).

Bekin (1995) relata que a descoberta do *endomarketing*¹² como ferramenta de gestão aconteceu no desenvolvimento de suas atividades em uma empresa multinacional, “lá por 1975”, que apresentava alguns conflitos entre os departamentos, como baixa integração, visões discrepantes sobre as funções individuais, entre outros. Além disso, o autor comenta que as pessoas pareciam não conhecer a empresa onde trabalhavam. Essa situação não estava prevista em livros, porém a situação precisava ser controlada com um instrumento capaz de “REssintonizar”, promovendo uma reorientação de objetivos, ao lado de uma reordenação interna”(BEKIN, 1995, p. 3). Foi quando o autor enxergou a possibilidade de aplicar ações de

¹¹ Ética personalística: ética baseada na própria consciência e nos padrões morais da pessoa (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2001 *apud* MATTAR, 2004, p.326).

¹² *Endomarketing*: marca registrada de S BEKIN & CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA ME, idealizada por Saul Faingaus Bekin em 1995.

marketing voltadas para dentro da própria empresa, e mais a diante constatou que era um problema típico das organizações em geral.

Uma colocação importante, citada por Bekin (1995), e que impulsionou suas ações, foi a re-leitura de um artigo de Theodore Levitt chamado *Miopia em marketing*, que já havia lido na época de sua pós-graduação, mas que só percebera os reais enfoques após seu amadurecimento profissional. Vale a pena transcrevê-lo:

[...] Para atrair clientes, **toda** empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. *A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve propagar esta idéia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isto sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela.* [...] Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside, não na produção de bens ou serviços, mas na *aquisição e retenção de clientes*, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela (LEVITT *apud* BEKIN, 1995, p. 4).

Com muita propriedade, Bekin (1995) definiu *endomarketing*, criou um conceito, descreveu seu objetivo e sua função:

Definição

- Ações de Marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações.

Conceito

- Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar E operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.

Objetivo

- Facilitar E realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Função

- Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (BEKIN, 1995, p. XVII).

Tão importante quanto conhecer os conceitos em relação ao *endomarketing*, é saber que essa ferramenta não surgiu do nada, ou “caiu do céu de repente” parafraseando Bekin (1995, p. 12), ou se reduz a um modismo do ponto de vista dos pesquisadores mais conservadores. A necessidade de ferramentas como esta surgiu com a nova fase da economia mundial (globalização) onde o crescimento econômico e a sobrevivência das empresas (falando sobre o contexto brasileiro da época) estavam, e ainda estão, em jogo.

Brum (1994) enfatiza que as organizações, de um modo geral, precisam estabelecer estratégias de comunicação interna eficientes, pois o grau de comprometimento do

público interno com o negócio está intimamente ligado ao nível de conhecimento que possuem sobre a empresa e seus valores, podendo influenciar diretamente o sucesso ou o fracasso da organização.

As ferramentas de *endomarketing* são extremamente importantes para alinhar os colaboradores com as estratégias da empresa. Brum (1994), escrevendo sobre as mudanças que envolvem as organizações, podendo ser influenciadas por alterações no ambiente interno ou externo (macro ou micro), cita que quando é trabalhada (a mudança) centrada no conhecimento, a comunicação interna deve ser concentrada na “informação”. Somente assim é possível a explicação do procedimento, ou seja, “por que estamos modificando nossa visão e nossa forma de trabalhar” (BRUM, 1994, p. 29).

Baseando-se nos estudos de Brum (1994), é possível entender que quando as empresas se propõem a compartilhar as informações de maneira adequada, desenvolvendo a percepção de que o funcionário é o principal mediador das mudanças que impactam os negócios da organização, fatalmente conseguirá, através do respeito e da lealdade de seus subordinados, atingir seus objetivos. Portanto, “através de um bom programa de comunicação interna, é possível tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um na sua área de atuação e através das atividades que desenvolve” (BRUM, 1994, p. 25).

Assim, pode-se concluir que é papel da empresa comunicar que cada funcionário é parte fundamental para o sucesso da empresa, tornando-o um grande aliado, um elo de ligação da organização como um todo.

CAPÍTULO 3

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: estudo de caso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando obter informações sobre as ferramentas de gestão estratégica do conhecimento e sua aplicabilidade ou não na empresa estudada, definiu-se a utilização de três tipos básicos de pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Porém, embora estas sejam as bases do desenvolvimento do trabalho, durante o estudo de caso foram utilizadas pesquisas quantitativas, qualitativas e pesquisa de opinião.

3.1 Tipos de pesquisa

Belluzzo; Feres (2009) citam que uma pesquisa bibliográfica consiste na busca de informações em diferentes fontes, buscando identificar o conhecimento já existente sobre determinado assunto. Portanto, foi desenvolvida a pesquisa em referencial bibliográfico, coletando informações em livros de autores conceituados entorno de cada palavra-chave; também buscou-se informações em periódicos eletrônicos provenientes de *web sites* como Administradores.com, Carreira & Sucesso, entre outros.

Utilizou-se também informações gentilmente cedidas pela empresa Leme Artigos Automotivos Ltda, onde foi realizado o estudo de caso, afim de conhecer o histórico, as características, a estrutura organizacional, enfim, informações que permitiram descrever um perfil da organização, proporcionando o conhecimento geral de sua gestão. Para obter essas informações, utilizou-se pesquisa documental que, segundo Belluzzo; Feres (2009, p. 21) é “caracterizada pela busca de informações em documentos considerados oficiais e memória organizacional”.

Para concretizar o estudo de caso, que parafraseando Belluzzo; Feres (2009) é o estudo aprofundado e detalhado de uma ou poucas unidades, no caso deste trabalho, de uma organização empresarial, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa, aplicando questionário com predominância quantitativa, testes e observação *in loco*. Dentro deste questionário foram alocadas questões norteadoras, características de pesquisa de opinião, e que neste estudo específico teve como finalidade “saber o ponto de vista ou preferência que as pessoas possam ter acerca de um assunto (...) ou seu comportamento em relação a determinadas situações (BELLUZZO; FERES, 2009, p. 21)”.

3.2 Métodos e técnicas

Os métodos utilizados nesta pesquisa foram: hipotético-dedutivo, que segundo Belluzzo; Feres (2009) busca a solução de problemas através da formulação de hipóteses que permitam deduzir através de testes usando em conjunto o método estatístico, que, segundo as autoras, permitiu transformar fenômenos sociais em dados quantitativos, através de tratamento estatístico. Os métodos hipotético-dedutivo e estatístico, atrelados ao método estruturalista, permitiram através da investigação de uma situação concreta, torná-la abstrata, e após o estudo retornar a situação concreta inicial, porém com uma nova realidade estruturada e relacionada com a experiência vivenciada.

Diversas técnicas foram utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, e podem ser elencadas abaixo, segundo Belluzzo; Feres (2009):

Tabela 1 - Técnicas utilizadas no desenvolvimento do trabalho

Técnica	Descrição
Documentação indireta	Levantamento de dados em documentos e/ou fontes impressas e eletrônicas, em consonância com as pesquisas documental e bibliográfica.
Documentação direta	Levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem através de resultados obtidos com pesquisa de campo.
Observação	Utilizada durante todo o processo de levantamento de dados e da aplicação do questionário, permitindo a utilização dos sentidos para examinar fatos ou fenômenos, além de vê-los e ouvi-los.
Entrevista padronizada	Roteiro pré-estabelecido com questões predeterminadas a fim de obter respostas às mesmas perguntas, permitindo a comparação entre os entrevistados. Neste caso, foi aplicada a todos os colaboradores da empresa.

Fonte: Adaptado de Belluzzo; Feres (2009, p. 23)

Para realizar a pesquisa foi elaborado um questionário, que é um “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (BELLUZZO; FERES, 2009, p. 26).

A aplicação do questionário (o modelo está no apêndice I) abrangeu todos os colaboradores da empresa, 44 no total, devido a empresa ter um número relativamente pequeno de funcionários, permitindo que não fosse necessária a determinação de amostragem dentro da população de interesse da pesquisa. Foi aplicado também um teste de assertividade aos gestores, gerentes, supervisores e líderes, 09 pessoas no total, a fim de estabelecer um

perfil dos profissionais dos níveis estratégico e tático da organização (o modelo está no anexo II). Este teste foi desenvolvido por Datt (2007), do instituto MVC¹³.

A devolução dos questionários entregues aos colaboradores ocorreu duas semanas após a entrega. Devido a um dos integrantes pesquisadores deste trabalho fazer parte do quadro de colaboradores da empresa estudada, a coleta de dados pode ser caracterizada como uma técnica de observação participante natural, que segundo Belluzzo; Feres (2009, p.31) “pode ser definida como a técnica pela qual se chega ao conhecimento de vida grupal a partir do interior dele mesmo [...] quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo de interesse”.

A análise dos dados foi realizada através do agrupamento de todos os questionários, tabulando as respostas em planilhas do excel. Paralelamente, elaborou-se uma planilha no excel, com filtros sistemáticos que permitiram realizar o cruzamento de várias informações importantes, garantindo maior confiabilidade nas conclusões e análises interpretativas das questões. Todas as pesquisas respondidas foram numeradas de 01 a 37 e as questões foram alocadas na seqüência de aplicação, uma em cada coluna; as respostas foram tabuladas uma a uma, representadas por números correspondentes a ordem das opções nas questões (Apêndice II).

Assim, baseado em Belluzzo; Feres (2009), serão apresentadas as análises descritivas de forma quantitativa e qualitativa, e ao final serão descritas as análises interpretativas provenientes dos cruzamentos de informações entre as questões, bem como a generalização confrontando o resultado com o referencial teórico balizador da pesquisa.

3.3 Estudo de caso: Leme Artigos Automotivos Ltda

Fundada em 13 de março de 1974, a Leme vem desenvolvendo um histórico de transações comerciais que justificam sua estabilidade e seu crescimento: são 35 anos de busca pela consolidação da empresa, agindo com transparência nas negociações com os clientes e fornecedores, baseados na seriedade e dignidade, respeitando a sociedade e o meio-ambiente. Está inscrita na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), sob denominação Leme Artigos Automotivos Ltda., no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) 44.466.266/0001-08 e Inscrição Estadual (I.E.) 209.040.949-111, estabelecida na Rua

¹³ Teste de consultora do Instituto MVC diz qual seu perfil profissional, publicado em 16/04/2007, por Felipe Datt. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=13633>> Acesso em 12 set 2009.

Engenheiro Ary de Souza, nº 1-68, Vila Conceição, Bauru/SP, como um distribuidor e revendedor de produtos direcionados ao segmento automotivo e industrial, no ramo de lubrificação e seus componentes, bem como produtos de higienização automotiva, máquinas e equipamentos em geral. Atualmente, o portfólio da empresa é extremamente diversificado, buscando atender bem a todos os clientes.

Devido ao sócio-proprietário, Sr. Luiz Leme, ser muito conhecido pelo sobrenome, a empresa tornou-se igualmente reconhecida pelo nome de “Leme”, e essa denominação será adotada para remeter a empresa durante o desenvolvimento deste trabalho.

A política de diversificação de produtos e marcas é adotada desde sua fundação, porém, no início das atividades comerciais, o leque de produtos não era tão abrangente. Alguns produtos de maior expressão no mercado, os chamados lubrificantes de 1ª linha, e também os de menor expressão, 2ª linha, compõem seu portfólio até hoje, e a entrada de novas ramificações e marcas vem permitindo o desenvolvimento de estratégias comerciais mais específicas, trabalhando melhor a margem de contribuição no faturamento total da organização, através do MIX.

Hoje são 45 colaboradores, 12 na área administrativa da empresa – faturamento, financeiro, compras e limpeza –, 08 no estoque e 25 na área comercial, incluindo vendedores externos, televendas e supervisão.

Trata-se de uma empresa familiar, onde o gestor principal é o pai, sr. Luiz Leme, e o gerente comercial, o filho, sr. Luiz Leme Junior. O organograma da Leme está no anexo I. Assim, para confirmar esta afirmação temos que “são consideradas ‘empresas familiares’ as empresas em que todos ou alguns sócios possuem entre si laços de parentesco” (GUERREIRO, *apud* COELHO, 2009, p. 2).

Mais adiante, Coelho (2009) cita a observação apontada por Gallo; Ribeiro (1996) sobre a tendência em confundir empresa familiar com pequena e média empresa:

[...] a opinião pública tende a confundir Empresa Familiar com Pequena e Média Empresa, sem saber que muitas das maiores empresas de um país são Empresas Familiares, ou com qualquer tipo de negócio “individual” ou “artesanal” que tantas pessoas põem em marcha para ajudar às necessidades econômicas da sua família, mas sem intenção ou possibilidade de importantes desenvolvimentos ou de que outros membros da família continuem a empreender com risco (GALLO; RIBEIRO, 1996, *apud* COELHO, 2009, p. 2).

A Leme, como qualquer outra empresa, é o resultado do trabalho integrado de todos os setores. Uma organização empresarial funciona como um corpo humano, é um organismo “vivo” que interliga todas as áreas por um fluxo contínuo de informações,

fornecendo respaldo para o estabelecimento de metas, desenvolvendo estratégias que possibilitem o crescimento do negócio e entregando ao cliente valor e satisfação de suas necessidades.

3.3.1 Histórico e contexto atual da empresa

Desde sua fundação, em 1974, a Leme foca sua atividade comercial na venda de lubrificantes automotivos e industriais. Iniciou suas atividades em um prédio locado, no centro da cidade de Bauru, onde permaneceu por 16 anos. Entre 1992 e 1993 adquiriu prédio próprio, em um bairro periférico, pois não havia e ainda não há a preocupação da empresa instalar-se em local de maior visibilidade, por não atender o consumidor final como principal público-alvo.

As atividades administrativas da Leme, até meados de 1993, eram praticamente todas manuais, com talonários de NF (notas fiscais), controle de estoque modelo cardex em fichas de papel cartão, modelos padrões de movimento de caixa preenchidos todos manualmente. Só, então, foi implantado o sistema informatizado que gerencia as informações da empresa até hoje.

Em 1996, a Leme firmou contrato de exclusividade com a Shell, uma das principais empresas fabricantes de lubrificantes e combustíveis, o que trouxe credibilidade à empresa, ajudando sua solidificação no mercado. No final de 1997 os gestores, buscando novamente o crescimento de participação de mercado e, também, a expansão do seu público-alvo, rescindiram o contrato abrindo novamente o leque de marcas e diversidade de produtos.

A logística de distribuição da Empresa sofreu algumas alterações no decorrer dos anos. No início, o MIX de produtos era muito pequeno e de fácil administração, o que agilizava os processos. Com a globalização, atender as necessidades dos clientes tornou-se um importante diferencial de competitividade, o que não é fácil, tendo em vista as diferentes culturas, valores, e objetivos das pessoas, sob o ponto de vista organizacional. A segmentação facilita a identificação dos públicos-alvos das empresas em geral, e no caso da Leme não foi diferente. Com vários *Targets*¹⁴ definidos, a empresa foi em busca de soluções para atender a demanda que se tornava a cada dia mais exigente e diversificada. Em 2001, a Leme já contava com o fornecimento de mais de 3.000 itens de várias marcas disponíveis para comercialização.

¹⁴ *Target*: O mesmo que público alvo. Diz-se também, simplesmente, Target (BARBOSA, G.; RABAÇA, C. A. DICIONÁRIO DE COMUNICAÇÃO, 2001, p. 706).

Até meados de 2006, o sistema de distribuição dos produtos era realizado por intermediários que prestavam serviços de transporte para a empresa. A área territorial de distribuição era, e ainda é, bastante abrangente. Havia a necessidade de formação de carga com um peso máximo, gerando o maior valor de faturamento possível para uma determinada região do estado, diluindo o custo, formando assim uma carga. Por essa razão, alguns clientes chegavam a receber suas mercadorias até 15 dias após ter realizado a compra.

Por muitos anos, a logística da empresa funcionou perfeitamente, as vendas eram realizadas com base em políticas de relacionamento, confiança e parcerias. Com o passar do tempo, o mercado passou a utilizar ferramentas mais criteriosas nas decisões gerenciais, inclusive quanto a compras, não esquecendo do surgimento de novos entrantes (concorrentes) que montaram suas estratégias voltadas ao ganho de participação de mercado.

Foi então que surgiram os primeiros reflexos dessa nova tendência dentro da empresa, ocasionando uma considerável estagnação nas vendas e no crescimento da organização. Esse foi o “ponta-pé” que deu início a uma fase investigativa, através de pesquisas de mercado e análise da concorrência, apontando para o problema: logística e distribuição!

Foi desenvolvido um trabalho junto aos clientes e descobriu-se então que a mais provável solução para alavancar novamente o crescimento da empresa era trabalhar com uma logística de distribuição mais eficiente. Nesse momento nasce a parceria Leme x Expresso Mercúrio, hoje TNT Mercúrio, que trouxe uma proposta viável para solucionar o problema, sem onerar custos que inviabilizasse o processo. Segundo relato dos próprios gestores, os resultados foram extremamente satisfatórios, visivelmente refletido no faturamento da empresa, que atingiu sua marca Record em 2006, ano da mudança. Atualmente, 97% das transações comerciais estão nas mãos do cliente no prazo de 24 a 48 horas.

Grande parte dos clientes da Leme tem um relacionamento de confiança e credibilidade, e realizam suas negociações sabendo que vão ser atendidos com produtos de qualidade, com preço competitivo, no menor tempo, ou melhor, na hora certa.

A TNT Mercúrio é hoje uma das maiores empresas multinacionais prestadora de serviços de logística e distribuição, um importante parceiro que vem contribuindo para o sucesso da Leme nos últimos anos.

3.3.2 Descrição do negócio

A Leme atua na área de distribuição de produtos lubrificantes e de manutenção automotiva e industrial. Petrobrás, Texaco, TRW Varga, *Mann Filter*, *Goodyear*, são algumas das marcas mais presentes nos diversos veículos de comunicação, e que fazem parte do portfólio da empresa. Comercializa também alguns produtos pertinentes ao ramo, como graxas, fluídos de freio, aditivos, solução e água destilada, querosene, detergentes e derivados, equipamentos para troca de óleo e postos de gasolina (como bombas de sucção e drenagem, bicos de abastecimento, calibradores, entre outros), além de diversos produtos complementares das atividades centrais do público atendido, que são menos expressivos em volume de vendas, mas imprescindíveis na formação da margem de contribuição da empresa.

O ramo de distribuição de lubrificantes não é um tipo de negócio altamente rentável. Hoje, a margem de contribuição de um produto de 1ª linha, como Petrobrás, gira em torno de 15% de lucratividade bruta. Algumas marcas menos expressivas são passivas de uma margem um pouco mais elevada, em torno de 20 a 25%, em média. Isso justifica a abertura da entrada de vários produtos na composição do portfólio, com margens que variam entre 30% e podem chegar em até 60%, em alguns casos. No MIX geral, a empresa vem trabalhando com uma margem média bruta de 20%. O crescimento da empresa foi mensurado em valor e em volume, para que apresente uma sensação real de sua situação atual. A análise em percentual no quadro abaixo, apresenta a evolução da empresa, em valores:

Tabela 1 – Comparativo de faturamento em valor 2001 a 2008

Comparativo de Faturamento em valor 2001 a 2008							
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
100%	-19,41%	28,32%	14,05%	15,72%	25,94%	17,36%	28,09%

Fonte: LEME (2008)

Porém, o quadro seguinte estará ilustrado o crescimento em volumes, que permite analisar esse crescimento sob uma ótica mais criteriosa, considerando as flutuações econômicas (inflação, renda, custos, etc). É importante ressaltar que o crescimento cumulativo em volume, proporcionalmente, foi de 30% em sete anos. Tomando por referência o valor e volume em 2001, temos:

Tabela 2 – Comparativo de Faturamento em volume 2001 a 2008

Comparativo de Faturamento em volume 2001 a 2008							
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
100%	-13,62	3,40%	4,02%	3,23%	20,78%	12,90%	6,46%

Fonte: LEME (2008)

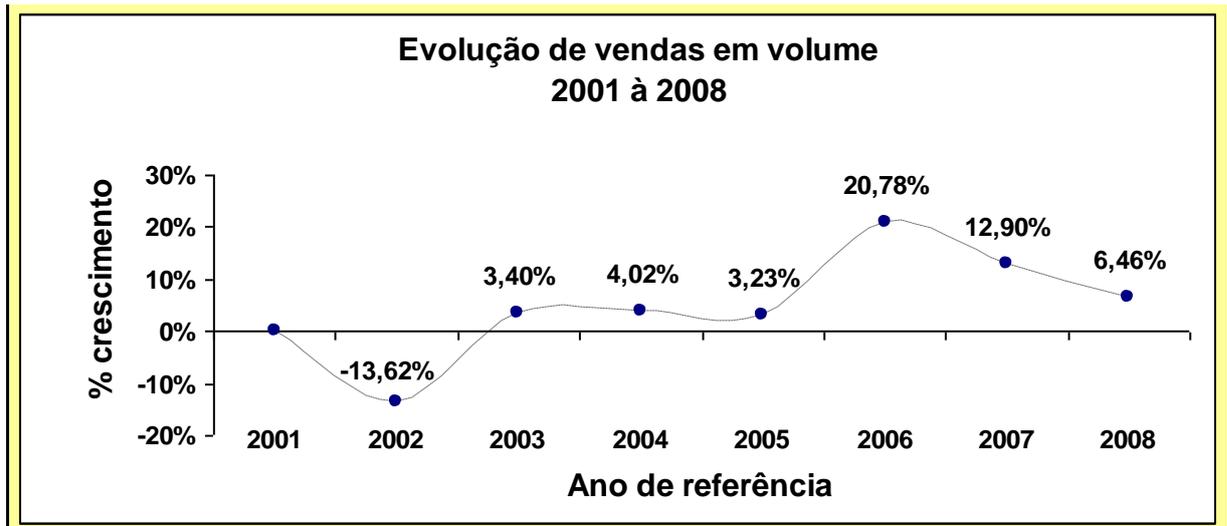


Gráfico 1 – Evolução de vendas em volume 2001 a 2008

Fonte: Leme (2008)

3.3.2.1 Clientes e transações comerciais

Atualmente, a Leme apresenta 2.527 clientes ativos, dentro de uma carteira de aproximadamente 16.700 clientes cadastrados. É importante ressaltar que o sistema de informática implantado na empresa hoje, não possui um filtro para separar cadastros de clientes que não existam mais, ou que foram substituídos por outra empresa, por quaisquer que sejam os motivos. Os gestores informaram que a exclusão desses cadastros implicaria na perda de históricos de negociações e informações gerenciais.

Há, por parte do diretor comercial, uma preocupação significativa sobre o assunto, o que está mobilizando alguns colaboradores na busca de inovações tecnológicas para sanar problemas como este.

De acordo com as informações gentilmente cedidas pela empresa, aproximadamente 10% do faturamento total concentra-se nas mãos de 18 clientes. É importante ressaltar que, atualmente, a empresa conta com 2.527 clientes ativos, ou seja, 10% do faturamento concentra-se em menos de 0,01% do total de clientes ativos.

Na seqüência, uma tabela, também cedida pela empresa, relaciona e compara as vendas por segmento onde a Leme atua, e a participação do segmento nas vendas totais da empresa:

Tabela 3 – Comparativo de vendas por segmento 2003 a 2008

Comparativo de Vendas por Segmento 2003 a 2008						
2003	2004	2005	2006	2007	2008	Segmento
55,85%	49,85%	50,21%	52,99%	55,42%	54,37%	Postos de Combustíveis
6,32%	6,10%	10,10%	10,25%	9,81%	11,86%	Auto Peças/ Oficina/ Auto Elétricas e Retíficas
16,05%	21,74%	14,35%	11,91%	11,34%	8,34%	Outros Consumidores (Pessoas Jurídicas)
7,94%	6,57%	7,22%	6,83%	6,54%	5,89%	Outros Segmentos Revendedores
2,68%	3,48%	4,20%	5,27%	4,09%	4,40%	Transportadora de Carga
1,74%	2,30%	3,26%	2,82%	3,60%	3,49%	Fazendas/ Granjas/ Sítios/ Agropecuários/ Usinas
1,61%	1,78%	1,20%	1,47%	1,22%	2,05%	Cooperativas
1,81%	1,39%	1,46%	0,92%	0,83%	1,97%	Super Trocas/ Lava Jatos
0,84%	1,75%	1,80%	1,58%	1,23%	1,93%	Indústrias/ Frigoríficos
1,27%	0,81%	1,03%	1,40%	1,80%	1,67%	Olarias/ Madeireiras/ Serrarias/ Terraplenagens
0,90%	1,26%	1,43%	1,31%	1,53%	0,92%	Prefeituras/ Repartições Públicas
0,52%	0,69%	0,84%	0,75%	0,55%	0,89%	Depósito de Material para Construção
0,37%	0,15%	0,55%	0,81%	0,67%	0,88%	Empresa de Táxi/ Ônibus/ Coletivo/ Escolar
0,74%	1,19%	1,10%	0,45%	0,33%	0,42%	Concessionárias
0,53%	0,23%	0,15%	0,10%	0,17%	0,39%	Construtoras
0,43%	0,30%	0,31%	0,26%	0,06%	0,24%	Porto de Areia
0,35%	0,28%	0,62%	0,74%	0,60%	0,15%	Distribuidoras de Gás/ Bebidas
0,05%	0,13%	0,17%	0,14%	0,21%	0,14%	Ferro Velho/ Peças Usadas/ Sucatas
100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Leme (2008)

A empresa atende o interior do estado de São Paulo dividido em 37 setores. Cada vendedor é responsável pelas visitas de duas regiões, sendo realizado o trabalho em uma região a cada semana, ou seja, o cliente é visitado a cada quinze dias.

3.3.2.2 Portfólio

A diversidade de produtos que a empresa apresenta em seu MIX, hoje, é muito grande. Porém, alguns itens ainda possuem posição de destaque no ranking de vendas, devido à preferência dos clientes e fidelidade de algumas marcas.

As marcas de maior expressão são, dentre os filtros, Mann Hummel; os lubrificantes de primeira linha, Petrobrás; e os fluídos para freios TRW Varga. A tabela 5 aponta as marcas de maior expressão, e o percentual que ela representou desde 2001 até 2007:

Tabela 4 – MIX faturamento 2001 a 2008

FAMÍLIAS DE PRODUTOS	% FATURAMENTO							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PETROBRAS	21,91%	29,23%	31,04%	28,68%	31,38%	24,59%	28,75%	29,86%
OUTROS LUB'S 2ª LINHA	24,48%	18,80%	17,01%	17,64%	16,27%	23,30%	23,15%	23,81%
FILTROS MANN	11,35%	13,57%	10,90%	10,59%	10,42%	15,79%	19,64%	18,69%
OUTROS LUB'S 1ª LINHA	18,09%	14,64%	15,8%	17,87%	18,13%	16,71%	12,73%	13,60%
FLUÍDOS DE FREIO	6,35%	7,35%	7,28%	5,87%	5,33%	4,87%	4,32%	4,23%
FILTROS DIVERSOS	6,43%	5,80%	6,25%	7,13%	5,89%	2,82%	2,35%	2,42%
PRODUTOS LIMPEZA	3,74%	5,12%	4,13%	4,21%	4,14%	2,93%	2,79%	2,39%
MAQUINÁRIOS	0,00%	0,00%	1,97%	2,91%	2,98%	2,40%	2,86%	1,97%
DEMAIS PRODUTOS	5,21%	2,82%	2,90%	2,46%	3,24%	5,21%	5,21%	1,63%
QUEROSENE	2,42%	2,67%	2,71%	2,63%	2,22%	1,75%	1,37%	1,41%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Leme (2008)

3.4 Proposta e desenvolvimento da pesquisa de campo

Buscando responder aos objetivos deste trabalho, que consiste em: analisar e confrontar teoria e prática de estratégias de *endomarketing* e comunicação assertiva; elucidar o real valor da comunicação assertiva e ética na gestão empresarial e; identificar a importância do *endomarketing* na empresa, como diferencial competitivo, aliados aos processos de liderança, foi elaborado um questionário padronizado que permitiu obter várias informações. Vale a pena ressaltar que foi nítida a percepção do comprometimento dos colaboradores em responder a pesquisa, comprovado pelo número de pesquisas respondidas (37 das 44 aplicadas, 84,09%) e também pelos esclarecimentos solicitados pelos respondentes

sobre o enunciado de algumas questões, buscando responder de forma verdadeira. Isso causou um impacto positivo para nós pesquisadores, além de nos permitir observar uma certa carência por parte dos colaboradores em ser ouvidos de alguma forma pela empresa.

3.4.1 Aplicação e resultados obtidos com o questionário

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico pesquisado, visando responder aos objetivos desta pesquisa através da comparação entre teoria e prática. A seqüência entre a primeira e a quinta questão permitiu a descrição do perfil dos colaboradores da organização, fornecendo dados sobre a idade média das pessoas, a formação escolar e o ano de conclusão, possibilitando identificar a quanto tempo as pessoas estão sem contato com aprendizado científico. Também foi possível identificar a área da empresa em que desempenham suas funções e há quanto tempo fazem parte do quadro de colaboradores. Abaixo estão as questões aplicadas na parte de identificação do público e alguns resultados gerais:

1 - Qual a sua idade?			
1)	3	entre 18 e 25 anos	8,11%
2)	6	entre 26 e 30 anos	16,22%
3)	6	entre 31 e 35 anos	16,22%
4)	5	entre 36 e 40 anos	13,51%
5)	17	acima de 41 anos	45,95%
37		TOTAL	100,00%
2 - Qual sua formação escolar?			
1)	8	1º grau (até 8ª série)	21,62%
2)	14	2º grau (até 3º colegial)	37,84%
3)	3	Formação técnica	8,11%
4)	11	Nível superior (faculdade)	29,73%
5)	1	Pós-graduado	2,70%
6)		Outros (MBA, Mestrado, Doutorado)	0,00%
37		TOTAL	100,00%
3 - O nível de formação apontado na questão anterior foi:			
1)	23	Concluído	62,16%
2)	12	Não concluído	32,43%
3)	2	Está cursando	5,41%
37		TOTAL	100,00%
4 - Em qual área da empresa você trabalha?			
1)		Gerência	0,00%
2)	5	Faturamento, Compras	13,51%
3)	3	Financeiro, Cobrança	8,11%
4)	8	Logística, Estoque	21,62%
5)	20	Vendas, Marketing	54,05%
6)	1	Manutenção, Limpeza	2,70%
37		TOTAL	100,00%

Continua

Continuação do quadro 10

5 – Há quanto tempo está na empresa?			
1)	9	Menos de 01 ano	24,32%
2)	7	01 e 02 anos	18,92%
3)		02 à 03 anos	0,00%
4)	3	03 à 05 anos	8,11%
5)	7	05 à 10 anos	18,92%
6)	11	Mais de 10 anos	29,73%
37			100,00%

Quadro 10 – Questões preliminares: descrição de perfil dos colaboradores
 Fonte: Crédito dos autores

Os grifos no quadro 01 correspondem às respostas determinantes da análise do perfil geral dos colaboradores da empresa. Isso possibilitou algumas conclusões, como em relação à idade média dos colaboradores, onde a maioria se concentra acima de 41 anos. São 45,95% dos colaboradores com 41 anos ou mais, podemos então concluir que trata-se de uma população experiente e que somadas ao percentual correspondente a faixa etária de 36 a 40 anos, somam quase 60% do quadro total da empresa.

Apresentam-se as informações sobre a idade na tabela 5, ilustradas no gráfico 2:

Tabela 5 – Resultados apurados com a questão sobre idade

Questão 01 - Qual a sua idade?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
entre 18 e 25 anos	3	8,11%
entre 26 e 30 anos	6	16,22%
entre 31 e 35 anos	6	16,22%
entre 36 e 40 anos	5	13,51%
acima de 41 anos	17	45,95%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

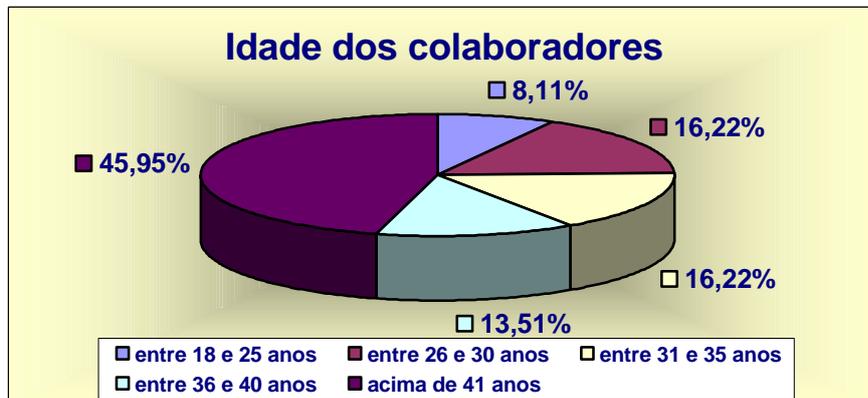


Gráfico 2 – Idade dos colaboradores
 Fonte: Crédito dos autores

Sobre a formação escolar, é possível concluir que aproximadamente 22% dos respondentes estudaram apenas até o 1º grau (8ª série) e uma parte significativa dos colaboradores, mais precisamente 37,84%, estudaram até o 2º grau (antigo terceiro colegial), como é possível observar na tabela 6 e no gráfico 3 à seguir:

Tabela 6 – Resultados apurados com a questão de formação escolar

Questão 02 - Qual sua formação escolar?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1º grau (até 8ª série)	8	21,62%
2º grau (até 3º colegial)	14	37,84%
Formação técnica	3	8,11%
Nível superior (faculdade)	11	29,73%
Pós-graduado	1	2,70%
Outros (MBA, Mestrado, Doutorado)	0	0,00%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

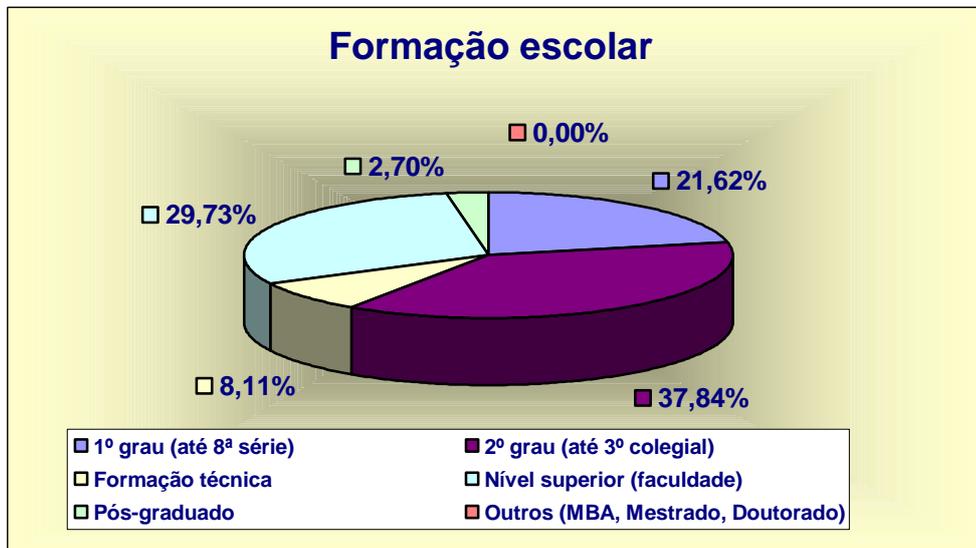


Gráfico 3 – Formação escolar

Fonte: Crédito dos autores

Mantendo-se a linha de análise, observou-se que 62,16% concluíram seus estudos dos quais, 34,78% o fizeram antes de 1989. Além disso, 12 pessoas não concluíram seus estudos e apenas 02 estão atualmente estudando. Os resultados estão apresentados na tabela 7 e no gráfico 4, a seguir:

Tabela 7 – Resultados apurados com a questão sobre a conclusão dos estudos

Questão 03 - A formação escolar apontada foi concluída?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	23	62,16%
Não	12	32,43%
Está cursando	2	5,41%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

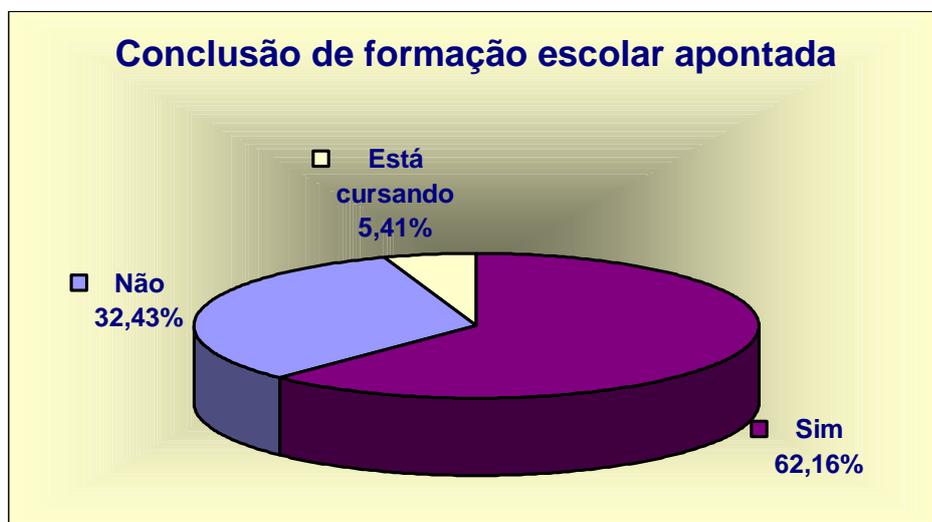


Gráfico 4 – Conclusão de formação escolar

Fonte: Crédito dos autores

A análise sobre a formação escolar, apresentada na tabela 8, apurou os resultados obtidos com relação ao ano de conclusão do nível apontado, permitindo concluir que 56,52% dos colaboradores estão sem contato com aprendizagem científica desde 2000. Os resultados estão ilustrados na seqüência pelo gráfico 5:

Tabela 8 – Resultados apurados quanto ao ano de conclusão da formação escolar

Se concluída, em que ano foi?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
até 1989	8	34,78%
entre 1990 e 2000	5	21,74%
entre 2001 e 2008	5	21,74%
não informou ano	5	21,74%
TOTAL	23	100,00%

Fonte: Crédito dos autores



A maior concentração de pessoas está na área de vendas, que corresponde a pouco mais de 54% dos colaboradores. Destaca-se também a composição do departamento de logística e estocagem que somam aproximadamente 22%, um total de 08 colaboradores. A tabela 9 traz as informações sobre os resultados apurados com esta questão, ilustrados também pelo gráfico 6:

Tabela 9 – Resultados apurados com a questão sobre a área da empresa em que o colaborador trabalha

Questão 04 - Em qual área da empresa você trabalha?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Faturamento, Compras	5	13,51%
Financeiro, Cobrança	3	8,11%
Logística, Estoque	8	21,62%
Vendas, Marketing	20	54,05%
Manutenção, Limpeza	1	2,70%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

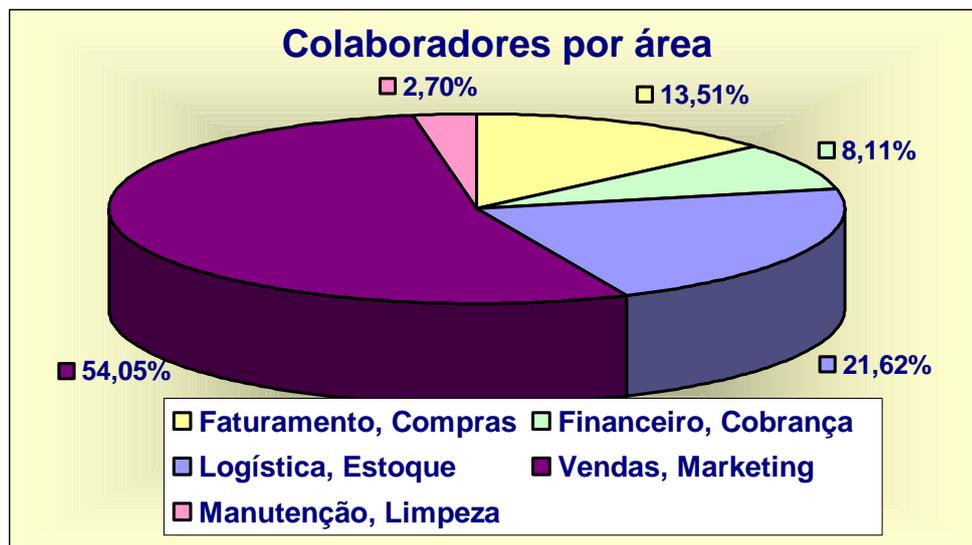


Gráfico 6 – Percentual de colaboradores por área

Fonte: Crédito dos colaboradores

Quanto ao tempo de empresa, 48,65% dos colaboradores estão na empresa há mais de 05 anos, dos quais aproximadamente 30% estão há mais de 10 anos. Observa-se ainda o número significativo de funcionários que estão há menos de 01 ano no quadro, 09 pessoas, em torno de 24% do total, conforme tabela 10 e gráfico 7 à seguir:

Tabela 10 – Resultados apurados com a questão de tempo de empresa

Questão 05 - Há quanto tempo você está na empresa?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
menos de 01 ano	9	24,32%
01 e 02 anos	7	18,92%
02 à 03 anos	0	0,00%
03 à 05 anos	3	8,11%
05 à 10 anos	7	18,92%
mais de 10 anos	11	29,73%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos colaboradores

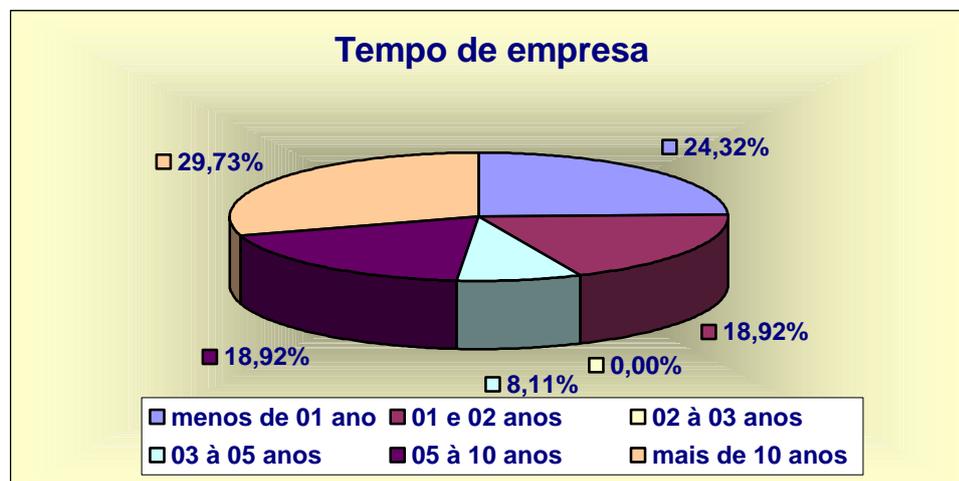


Gráfico 7 – Tempo de empresa dos colaboradores
Fonte: Crédito dos autores

Após as questões de identificação do público-alvo, foram alocadas algumas questões que buscaram a confirmação das teorias pesquisadas com a prática desenvolvida na empresa em estudo. A questão 6 trata da existência de prática de plano de carreira e ascensão salarial na empresa Leme, que segundo Chiavenato (2003) tem sido usado na linguagem popular e na literatura das ciências comportamentais com quatro significados diferentes:

- O avanço de encarecimento em uma organização, isto é, a mobilidade ascendente em uma organização;
- Uma promoção, isto é, alguma ocupação com um padrão específico de avanço, (como advogados, médicos, professores, oficiais militares, executivos de negócios, etc);
- Uma seqüência de cargos ao longo da vida de uma pessoa, que fazem parte de sua história individual;

- Uma seqüência de experiências de papéis relacionados, isto é, as percepções subjetivas de cada pessoa a respeito de seus cargos (suas aspirações, autoconcepções ou atitudes que mudam com aquelas experiências).

O desenvolvimento da carreira não está somente nas mãos dos colaboradores, que podem investir em qualificação profissional, e dentro desta ótica não é possível para ele planejar sua ascensão dentro da empresa, mas sim criar expectativa de reconhecimento e batalhar para alcançar seus objetivos. Para Chiavenato (2003), tradicionalmente as organizações têm mostrado apenas um interesse passageiro ao planejamento das carreiras de seus funcionários, afirmando que a carreira de cada pessoa passa a ser fruto do acaso e da sorte e nunca resultado de decisões e investimentos pessoais realizados deliberadamente em longo prazo, dentro de um plano racional e consistente. Por essa razão é preciso ter um diferencial competitivo para se destacar dentro do emprego e para isso é necessário se qualificar. Assim, questionou-se sobre o assunto, conforme apontado na tabela 11 a seguir, ilustrados no gráfico 8 na seqüência:

Tabela 11 – Resultados apurados com a questão sobre existência de plano de carreira

Questão 06 - Existe políticas de plano de carreira e ascensão salarial na empresa?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, existe no papel mas não é praticado	2	5,41%
Sim, é praticado	9	24,32%
Não existe ou não é divulgado	26	70,27%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores



Gráfico 8 – Sobre existência de plano de carreira e ascensão salarial

Fonte: Crédito dos autores

Os resultados obtidos com a questão sobre existência de plano de carreira e ascensão salarial apresentados na tabela 11 e no gráfico 8 permitem concluir que uma parcela relevante dos colaboradores desconhecem a existência de práticas neste sentido dentro da empresa Leme, mais precisamente 70,27% das pessoas responderam que não existe ou não é divulgado. Porém, 24,32% responderam que existe e é praticado o que permite considerar que estas políticas parecem ser restritas à uma parcela dos colaboradores, não sendo praticadas para a maioria dos respondentes. Os filtros aplicados na pesquisa possibilitou identificar em qual área da empresa está essa parcela dos respondentes que sinalizaram a existência e prática dessas políticas, evidenciando-se a percepção de favorecimento dos colaboradores da área de vendas e marketing, contudo ressalta-se que os 08 respondentes desta área, inclinados positivamente à questão 06, representam 40% do total de colaboradores da área mencionada. Apresenta-se os resultados apurados a seguir, na tabela 12 e no gráfico 9:

Tabela 12 – Comparativo “sim” para existência de práticas de plano de carreira x colaboradores por área

Área do colaborador	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Respondentes "Sim, e é praticado"		
Vendas, Marketing	8	88,89%
Logística, Estoque	1	11,11%

Fonte: Crédito dos autores



Gráfico 9 – “Sim” práticas de plano de carreira x colaboradores por área

Fonte: Crédito dos autores

Curiosamente, na mesma linha de análise, os números obtidos na questão 6 com inclinação negativa quanto às práticas de plano de carreira e ascensão salarial demonstram que esta mesma área de vendas apresenta 42,31% das respostas negativas à existência e

divulgação dessas práticas pela empresa Leme. É possível concluir que há um conflito de interesses nas relações de competências e recompensas entre a empresa Leme e seus colaboradores, pois se houver efetivas práticas de plano de carreira e ascensão salarial, estas beneficiam aproximadamente $\frac{1}{4}$ dos colaboradores, o que pode vir a impactar os relacionamentos interpessoais, gerando insatisfação e conflitos por proporcionar condições diferenciadas à uma parcela dos funcionários. Na seqüência apresenta-se a tabela 13 com os resultados por área dos respondentes inclinados negativamente à existência destas práticas pela empresa Leme, ilustrados também no gráfico 10:

Tabela 13 – Comparativo “não” para existência de práticas de plano de carreira x colaboradores por área

Área do colaborador	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Respondentes "Não existe ou não é divulgado"		
Faturamento, Compras	4	15,38%
Financeiro, Cobrança	3	11,54%
Logística, Estoque	7	26,92%
Vendas, Marketing	11	42,31%
Manutenção, Limpeza	1	3,85%
TOTAL	26	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

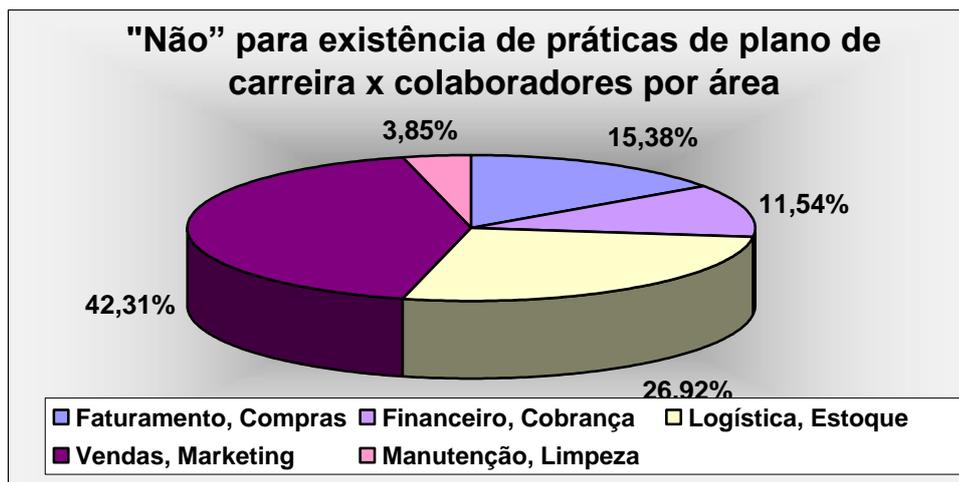


Gráfico 10 – “Não” práticas de plano de carreira x colaboradores por área

Fonte: Crédito dos autores

Percebeu-se, durante a pesquisa sobre a empresa Leme, que as políticas de remuneração adotadas pela organização atualmente, são flexíveis. Benefícios como vale-transporte, cesta básica, plano de saúde compõem os valores efetivamente pagos aos

funcionários. Alguns incentivos ao crescimento intelectual dos colaboradores são concedidos de acordo com a avaliação empírica e a percepção estratégica de “bom investimento”, como bolsa escola para faculdade e ajuda de custos, contudo não existem regras para concessão desses incentivos, conseqüentemente não sendo divulgado a todos os colaboradores para que possam ser beneficiados de forma eqüitativa, confirmando assim a análise descritiva da questão anterior.

A próxima questão à ser analisada buscou evidenciar a existência bem definida dos conceitos de missão e visão da empresa, e a percepção dos colaboradores. Campos (1998) escreve sobre o processo de gerenciamento estratégico empresarial, citando que o primeiro processo para implementação de uma estratégia é esclarecer ou redefinir a visão, onde visão e missão devem ser compostas por um conjunto de medidas e objetivos interligados e bem definidos. Segue abaixo, na tabela 14, os resultados obtidos com esta questão, também ilustrados no gráfico 11:

Tabela 14 – Resultados apurados com a questão sobre missão e visão

Questão 07 - Missão é o objetivo da empresa, onde ela quer chegar, e a visão é a forma estabelecida e planejada para atingir este objetivo, geralmente expressas por uma frase. Você conhece a missão e visão de sua empresa?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	19	51,35%
Não	8	21,62%
Desconhece o assunto	10	27,03%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

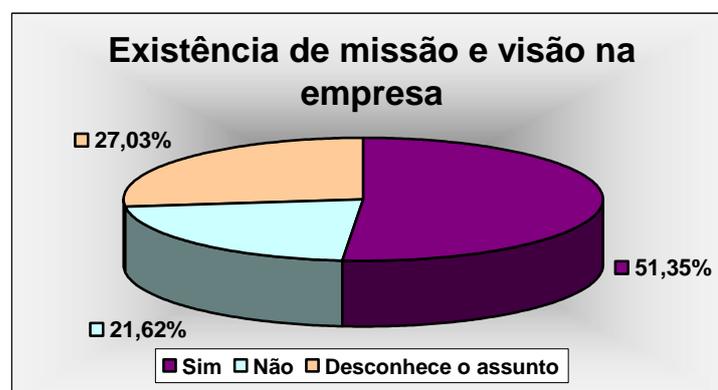


Gráfico 11 – Conhecimento sobre missão e visão da empresa

Fonte: Crédito dos pesquisadores

Campos (1998) ressalta que não basta que esses conceitos sejam definidos ou redefinidos se não forem comunicados aos públicos de interesse da organização, pois só assim

todos terão o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e saberão exatamente onde a empresa quer chegar.

Essa afirmação do autor permite concluir, baseando-se nos resultados apresentados no gráfico 11, que a existência ou não de missão e visão dentro da empresa Leme não está clara para todos os colaboradores, tendo em vista que 51,35% dos respondentes responderam que conhecem a visão e missão da empresa, enquanto 48,65% não conhecem ou não sabem da existência destas diretrizes na gestão da organização. Esta análise de missão e visão, considerando o percentual de respondentes inclinados à resposta positiva, é possível fazer uma alusão ao público da área comercial, que por sua vez podem ter confundido os conceitos de missão e visão organizacional com os objetivos, metas e estratégias de vendas. O gráfico 12 confirma a suspeita inicial em relação à área comercial, apresentando o percentual de colaboradores por área da empresa, que assinalaram a resposta positiva em relação a conhecerem a missão e visão da empresa:

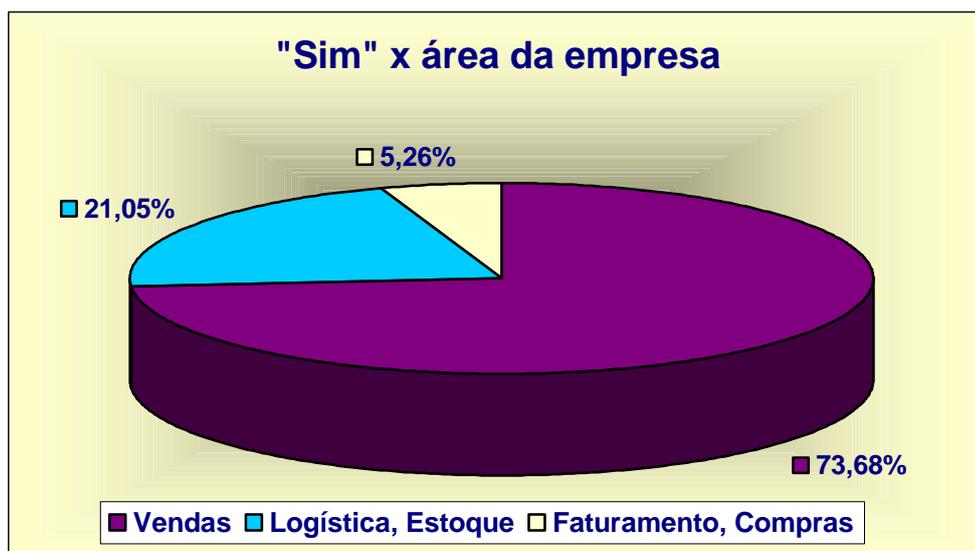


Gráfico 12 – Conhecimento sobre missão e visão x colaboradores por área
Fonte: Crédito dos autores

Ressalta-se que os gestores da empresa Leme assumem que não divulgam claramente a missão e visão da empresa, inclusive estão desenvolvendo um projeto de readequação e comunicação desses conceitos – em parceria com uma assessoria em *marketing* recém contratada – bem como os valores e princípios que norteiam a gestão empresarial como um todo. Porém, o cruzamento entre o tempo de empresa dos respondentes e o conhecimento sobre a missão e visão da empresa Leme possibilita concluir que os colaboradores que estão na empresa a mais tempo conhecem essas referências devido à percepção nas atitudes e ações

empresariais dos gestores ao longo do tempo, pois 63,16% destes respondentes têm mais de 3 anos de empresa, dos quais 52,63% estão no quadro de funcionários a mais de 5 anos.

A tabela 15 e o gráfico 13 apresentam os resultados obtidos com essa relação de respostas:

Tabela 15 – Comparativo inclinação positiva missão e visão x tempo de empresa

Área do colaborador	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 01 ano	3	15,79%
01 e 02 anos	4	21,05%
03 à 05 anos	2	10,53%
Mais de 05 anos	10	52,63%
TOTAL	19	100,00%

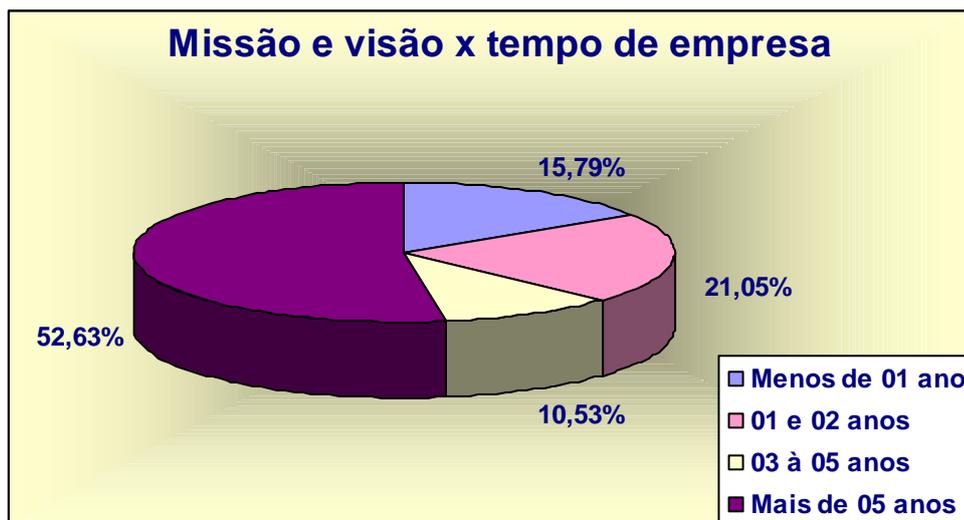


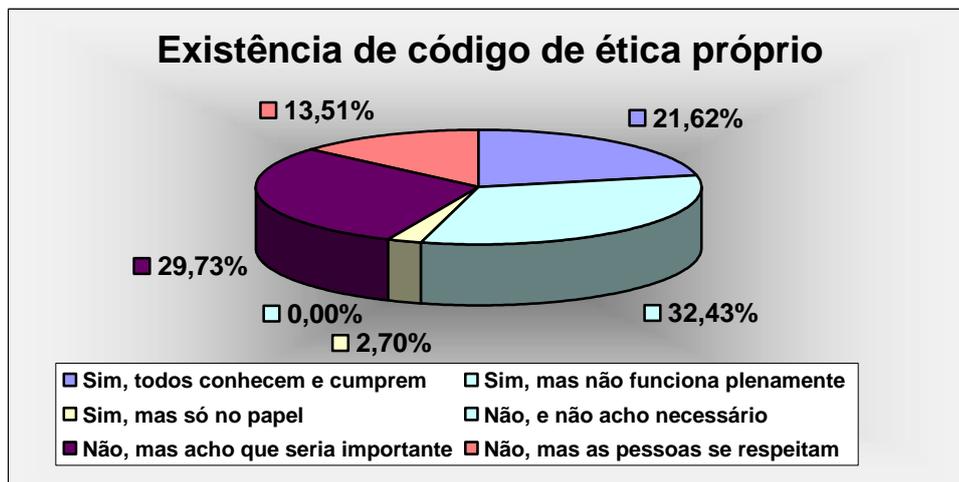
Gráfico 13 – Missão e visão x tempo de empresa
Fonte: Crédito dos autores

A próxima questão aborda a existência ou não de um código de ética na empresa Leme, que norteie as ações e conseqüências dos atos dos colaboradores. Gracioso (2005) cita a ética na Grécia antiga como sendo o “estado de mente que mais aproxima o homem dos deuses”; fazendo um contraponto, diz que os romanos encararam como um código de relacionamento ou de conduta adequada às circunstâncias; o segundo é o que mais se aproxima da realidade atual, segundo ele. A tabela 16 expõe os resultados apurados com a questão, que estão ilustrados no gráfico 14, na seqüência:

Tabela 16 – Resultados apurados com a questão referente a existência de código de ética

Questão 08 - Um código de ética é composto por um conjunto de normas de conduta a ser seguida pelas pessoas, para que sejam respeitadas em uma determinada sociedade. A empresa tem seu próprio código de ética?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, todos conhecem e cumprem	8	21,62%
Sim, mas não funciona plenamente	12	32,43%
Sim, mas só no papel	1	2,70%
Não, e não acho necessário	0	0,00%
Não, mas acho que seria importante	11	29,73%
Não, mas as pessoas se respeitam	5	13,51%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

**Gráfico 14 – Existência de código de ética na empresa**

Fonte: Crédito dos autores

No gráfico 14 fica implícita a evidência de algumas práticas éticas na organização, o que possivelmente levou alguns respondentes a optarem pela alternativa 1 e 2 da questão (tabela 16), que falam que existe um código de ética próprio, podendo ser conhecido e praticado ou não praticado plenamente, o que somou 54,05% da opinião das pessoas. Porém, 43,24% dos respondentes afirmaram não haver um código de ética pré-estabelecido, apesar de acharem importante ou de perceberem que há um respeito mútuo entre as pessoas dentro da organização. É importante destacar também que nenhum dos respondentes assinalaram que acham desnecessário existir um código de ética, demonstrando a inclinação dos colaboradores em se preocupar com posturas e relacionamentos adequados com as circunstâncias esperadas e pré determinadas pela empresa Leme e seus gestores.

A próxima questão teve como objetivo identificar se os colaboradores da empresa são impactados por ações de endomarketing, mesmo que empiricamente. Segundo Brum (1994, p. 23), o *endomarketing* é constituído por “ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. A tabela 17 traz o resultado obtido com o questionamento, ilustrado na seqüência pelo gráfico 15:

Tabela 17 – Resultados apurados com questão sobre práticas de *endomarketing*

Questão 09 - Imaginando que você é um cliente da sua empresa: você compraria um produto desta empresa?		
Opções de resposta	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sim	32	86,49%
Não	0	0,00%
Talvez	5	13,51%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores



Gráfico 15 – Evidências de práticas do *endomarketing*

Fonte: Crédito dos autores

Os resultados obtidos com esta questão (gráfico 15) permitem concluir que a empresa tem “vendido” sua imagem para seus colaboradores, não somente considerando os 86,49% de pessoas que comprariam o produto da empresa, pelo motivo da empresa possuir credibilidade, bom atendimento, idoneidade, ética, honestidade, flexibilidade, tradição, entre outras qualidades, mas também pelo fato de nenhum dos respondentes ter sinalizado que não comprariam da empresa em hipótese alguma. As razões apresentadas foram apontadas pelos respondentes estão elencadas a seguir (tabela 18):

Tabela 18 – Resultados apurados em relação à inclinação positiva em comprar da empresa

Justificativas para comprar da empresa		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Atendimento	6	17,14%
Relacionamento	4	11,43%
Credibilidade, honestidade, ética, idoneidade	18	51,43%
Preço, condições de compra, custo x benefício	2	5,71%
Qualidade	4	11,43%
Não informou	1	2,86%
TOTAL	35¹⁵	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

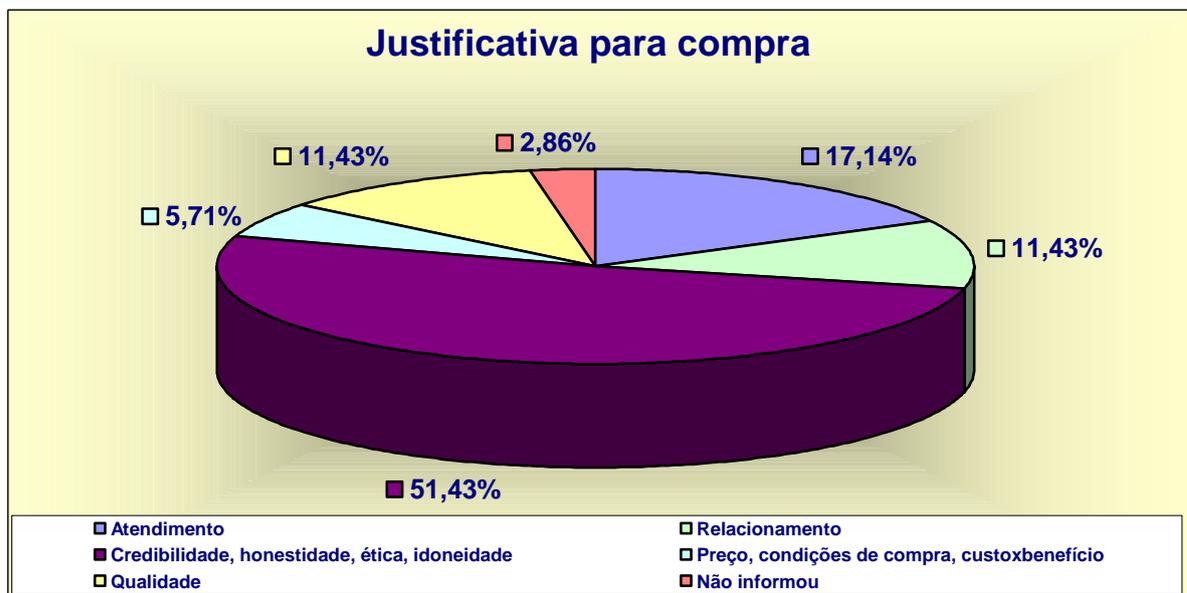


Gráfico 16– Justificativas apresentadas: inclinação positiva às práticas de endomarketing
Fonte: Crédito dos autores

Além dessas observações, 13,51% dos respondentes assinalaram que talvez comprariam, dependendo do preço, das condições de compra e do atendimento da empresa.

A próxima questão foi elaborada baseada no conceito de hierarquia das necessidades de Hersey; Blanchard (1986), que estão intimamente ligadas à intensidade dos motivos.

Os autores citam que há centenas de necessidades inerentes aos seres humanos, competindo pela motivação do comportamento do indivíduo. Assim, o comportamento tende

¹⁵ O total de respondentes que apresentaram inclinação positiva às práticas de endomarketing foi de 32 indivíduos, porém as justificativas apontavam mais de uma característica indicada por pessoa.

a ser guiado de acordo com a necessidade mais intensa em um determinado momento, e ressaltam também que se uma necessidade for satisfeita ou bloqueada, pode deixar de motivar a busca por objetivos de satisfazê-las.

A dinâmica dos motivos que impulsionam as ações dos indivíduos seguem uma tendência hierárquica natural:

- **Satisfação da necessidade:** a satisfação de uma necessidade deixa de ser fator motivador do comportamento. Exemplo: se uma pessoa estiver com sede e beber água poderá diminuir sua intensidade ou saciá-la, e outras necessidades poderão tornar-se mais intensa como o sono ou a fome;
- **Bloqueio da satisfação da necessidade:** é natural do ser humano buscar alternativas, mudar os objetivos, em busca de atender uma mesma necessidade bloqueada. Exemplo: se um indivíduo que gosta de futebol deseja jogar em um determinado time, porém é rejeitado, pode procurar atender sua necessidade, de maneira racional, buscando oportunidade em outro time;
- **Dissonância cognitiva:** se a realização de uma necessidade, após várias tentativas, não for alcançada, um indivíduo poderá exercer comportamentos irracionais. Festinger *apud* Hersey; Blanchard (1986, p. 21) formulou a teoria da dissonância cognitiva que consiste na relação entre a percepção que a pessoa tem de si própria e a do seu ambiente: “a dissonância cognitiva ocorre quando duas percepções relevantes entre si estão em conflito. Isso gera uma tensão que é psicologicamente desconfortável e leva a pessoa a tentar modificar uma das percepções incompatíveis”. Exemplo: um fumante tende a acreditar menos que exista relação entre o fumo e o câncer pulmonar, do que uma pessoa não-fumante;
- **Frustração:** ocorre após uma sucessão de tentativas de satisfazer uma necessidade sem êxito, podendo gerar comportamentos agressivos e destrutivos baseados em hostilidade e ataque. A frustração ocorre em função da pessoa e não do ambiente, porém o indivíduo pode criar barreiras imaginárias ou não se frustrar por uma barreira real, ou ainda procurar um alvo para sua hostilidade. Exemplo: um colaborador de uma empresa que tenha problemas com seu chefe, por medo de perder seu emprego pode se frustrar e descontar na família ou em um animal de estimação. Contudo, se a pressão continuar, o comportamento frustrado poderá tomar outras proporções, que serão descritas a seguir;

- **Racionalização:** consiste em criar desculpas para limitações ou incapacidades do próprio indivíduo. Exemplo: um indivíduo pode responsabilizar outra pessoa ou questionar a realidade do objetivo para justificar sua incapacidade de realizar alguma atividade;
- **Regressão:** consiste em agir em desacordo com a própria idade do indivíduo que pratica a ação, com imaturidade. Exemplo: uma pessoa que não consegue dar partida no seu automóvel pode se aborrecer e desferir golpes contra o próprio automóvel, ou um gerente que se irrita em fúria e começa a esbravejar ao invés de pensar e agir com a razão;
- **Fixação:** é a repetição de padrões de comportamento mesmo após várias demonstrações de sua inutilidade; a incapacidade de aceitar mudanças e fatos novos, mesmo que seja comprovada a inadequação de fatos antigos. Os autores também destacam que é possível que um hábito se torne uma fixação através do excesso de punições, citando que “a punição pode ter dois efeitos sobre o comportamento: ou elimina o comportamento indesejável ou leva à fixação e outros sintomas de frustração” (Maier *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.23). Exemplo: um gerente que insiste em aumentar as punições ainda que isso só piore a situação;
- **Resignação ou apatia:** ocorre após longo período de frustração, um fenômeno característico de pessoas que executam tarefas monótonas e rotineiras, e acaba desenvolvendo resignação pelo fato de haver pouca esperança de melhora no ambiente de convívio. Os autores ressaltam que um bom administrador deve ter consciência de que a agressão, a racionalização, a regressão a fixação e a resignação são sintomas de frustração e que esse conjunto de comportamentos são indicadores da existência de problemas.

Baseados nesta dinâmica dos motivos, elaborou-se a questão apresentada na tabela 19, e ilustrados no gráfico 17 logo na seqüência:

Tabela 19 – Resultados apurados sobre a dinâmica dos motivos

Questão 10 - Quando você pensa no seu trabalho, na empresa que você está trabalhando, qual das palavras abaixo parecem mais próximas da sua realidade?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Satisfação	28	75,68%
Insatisfação (bloqueio)	1	2,70%
Desconforto	7	18,92%
Frustração (desconta em alguém)	0	0,00%
Incapacidade (mas não por sua culpa)	0	0,00%
Descontrole emocional (agressivo ou não)	0	0,00%
Está tudo errado, mas não vou desistir	0	0,00%
Não acredito mais em mudanças	0	0,00%
Não responderam	1	2,70%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

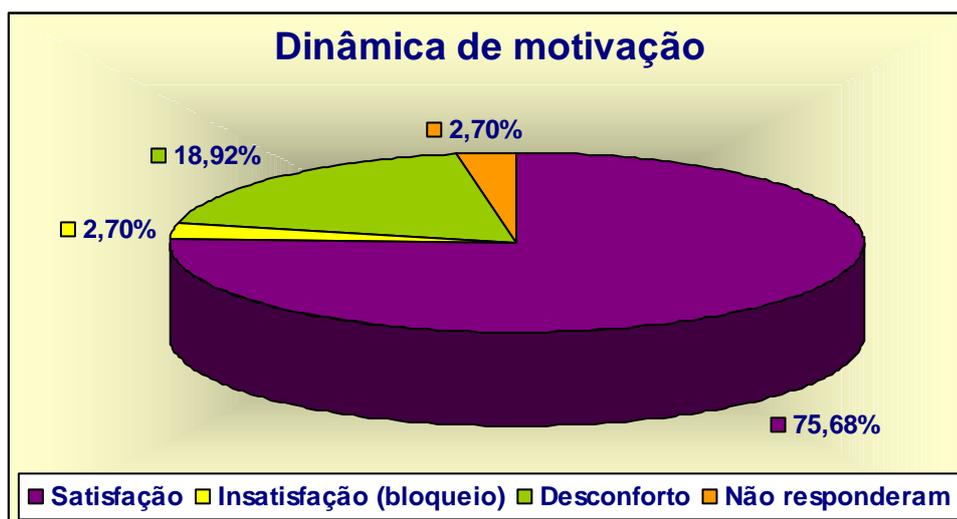


Gráfico 17 – Dinâmica dos motivos

Fonte: Crédito dos autores

O nível de satisfação entre os colaboradores que responderam a pesquisa é extremamente significativo: mais de 75% dos respondentes responderam que estão satisfeitos com seu trabalho e sua função na empresa; apenas 01 pessoa está insatisfeita, 01 não respondeu e 07 colaboradores estão em sensação de desconforto.

Assim, aponta-se alguns pontos relevantes sobre os respondentes e seus estágios na dinâmica dos motivos:

- O colaborador que respondeu estar insatisfeito está na área financeira, que é composto por 03 colaboradores no total e que nesta questão apontaram alternativas individuais distintas, sendo 01 plenamente satisfeito e o outro em sensação de desconforto. É

possível que haja conflitos neste departamento, que sugere a necessidade de aprofundar um melhor conhecimento dos gestores sobre a situação atual e verificar onde pode estar havendo dissonância. Os gestores informaram que este setor da empresa apresenta alta rotatividade de funcionários, outro indicador de que algo pode estar errado. Vale ainda ressaltar que todas as áreas de uma empresa são importantes, porém o departamento financeiro apresenta uma responsabilidade maior sobre os fluxos de recursos financeiros, merecendo uma atenção especial;

- No quesito sensação de desconforto, além do colaborador do departamento financeiro, apurou-se que dos 06 restantes, 01 é da área de faturamento/ compras, 03 são da logística/ estoque, e 02 da área de vendas. Além das observações apontadas, é importante ressaltar que apenas a área de limpeza não apontou colaboradores insatisfeitos ou em sensação de desconforto. A tabela 20 a seguir aponta os percentuais dos colaboradores em sensação de desconforto em relação ao total de colaboradores de cada área, sugerindo atenção especial aos departamentos financeiro e logística:

Tabela 20 – Comparativo sensação de desconforto x área da empresa

Sensação de desconforto x área da empresa			
Opções de resposta	Frequência Absoluta no departamento	Total Colaboradores do departamento	Frequência Relativa ao departamento
Financeiro/ cobrança	1	3	33,33%
Faturamento/ compras	1	5	20,00%
Vendas/ marketing	2	20	10,00%
Logística/ estoque	3	8	37,50%
Total de todas as áreas	7	37	18,92%

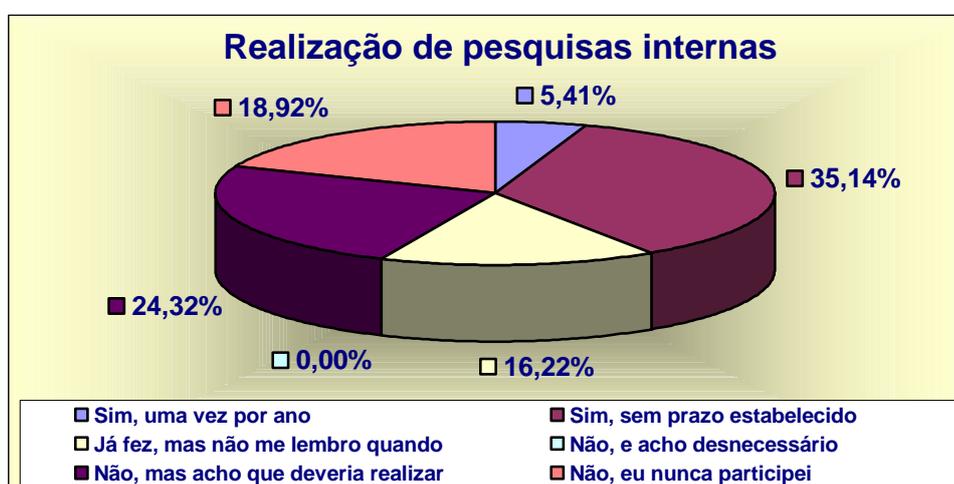
Fonte: Crédito dos autores

A próxima questão a ser apresentada teve como objetivo verificar se a empresa realiza pesquisas estruturadas e formais para avaliar a satisfação dos colaboradores, os relacionamentos interpessoais ou pesquisas institucionais. A tabela 21 apresenta os resultados que estão ilustrados no gráfico 18, na seqüência:

Tabela 21 – Resultados apurados sobre a realização de pesquisas com os colaboradores

Questão 11 - A empresa realiza pesquisas com os colaboradores, sobre satisfação, relacionamentos interpessoais ou pesquisas institucionais?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, uma vez por ano	2	5,41%
Sim, sem prazo estabelecido	13	35,14%
Já fez, mas não me lembro quando	6	16,22%
Não, e acho desnecessário	0	0,00%
Não, mas acho que deveria realizar	9	24,32%
Não, eu nunca participei	7	18,92%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

**Gráfico 18 – Realização de pesquisas com os colaboradores da empresa**

Fonte: Crédito dos autores

As alternativas assinaladas pelos respondentes apresentaram vários resultados aproximados, porém, é importante ressaltar que nenhum dos colaboradores assinalou que acha desnecessária a aplicação de pesquisas de *feedback*. Segundo informações dos gestores da empresa Leme, foi aplicada uma pesquisa em 2007, por uma empresa de consultoria em RH. Assim, os 18,92% dos respondentes que assinalaram nunca ter participado deste tipo de pesquisa na empresa correspondem aos colaboradores com menos de 01 ano de empresa.

Além dos números apresentados, observou-se que houve um comprometimento dos colaboradores em responder as questões, de um modo geral, com a maior veracidade possível, buscando informações e esclarecimentos com os pesquisadores, transparecendo também a necessidade de ser ouvido pela empresa de alguma forma.

A próxima questão à ser apresentada na tabela 22, ilustrada no gráfico 19, estabelece os níveis de confiança dos colaboradores em relação às atitudes dos gestores da

empresa Leme. A inclinação positiva de 70,27% dos respondentes permite concluir que os valores dos gestores são percebidos pelos colaboradores nas ações e atitudes no âmbito empresarial, conforme observa-se à seguir:

Tabela 22 – Resultados apurados sobre a confiabilidade das atitudes dos gestores, na percepção dos colaboradores

Questão 12 - Você confia nas atitudes dos gestores de sua empresa, com relação aos colaboradores?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, pois sempre cumprem o que prometem	26	70,27%
Não, pois costumam prometer e não cumprir, apesar de ser possível	6	16,22%
Não, pois costumam prometer o que não podem cumprir	2	5,41%
Não responderam	3	8,11%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

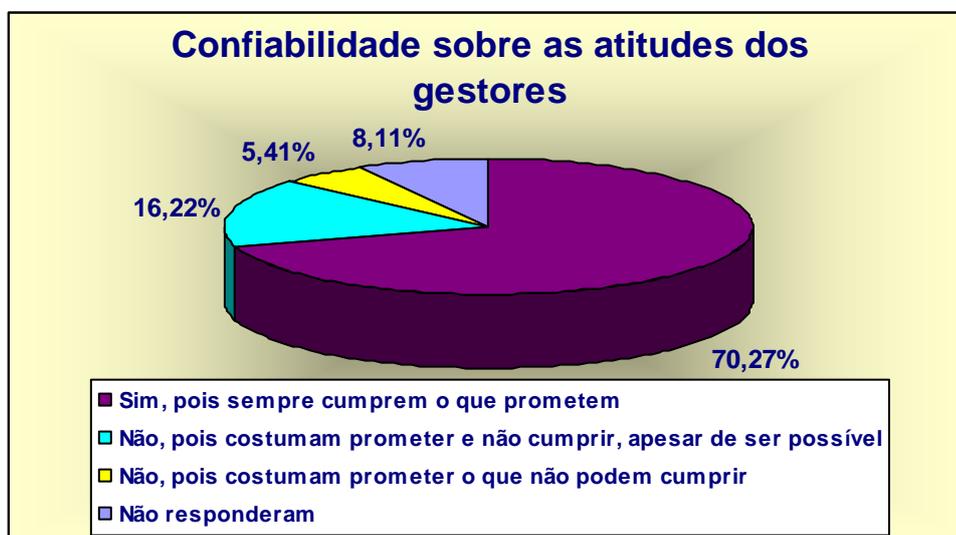


Gráfico 19 – Confiabilidade sobre as atitudes dos gestores

Fonte: Crédito dos autores

Na mesma linha de análise, destacam-se as áreas da empresa onde a percepção é contrária à maioria e que esta visão não se concentra em uma determinada área, o que possibilita concluir que conflitos de interesses individuais por parte dos colaboradores podem ter distorcido a imagem dos gestores perante estes funcionários. Verificou-se também, que o estágio na dinâmica dos motivos de 37,50% destes colaboradores, apontou sensação de

desconforto ou insatisfação por bloqueio com a empresa, o que justificaria as respostas. Os 62,50% que compartilham da mesma opinião, responderam estar plenamente satisfeito, possibilitando concluir que fatos isolados podem ter exercido influência na resposta assinalada. A tabela 23 abaixo relaciona o cruzamento das informações sobre a inclinação negativa desta questão, com a área da empresa, ilustradas pelo gráfico 20 à seguir:

Tabela 23 - Relação "não confiança nas atitudes dos gestores" X área da empresa

Área da empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Faturamento, Compras	1	12,50%
Financeiro, Cobrança	2	25,00%
Logística, Estoque	1	12,50%
Vendas, Marketing	3	37,50%
Manutenção, Limpeza	1	12,50%

Fonte: Crédito dos autores

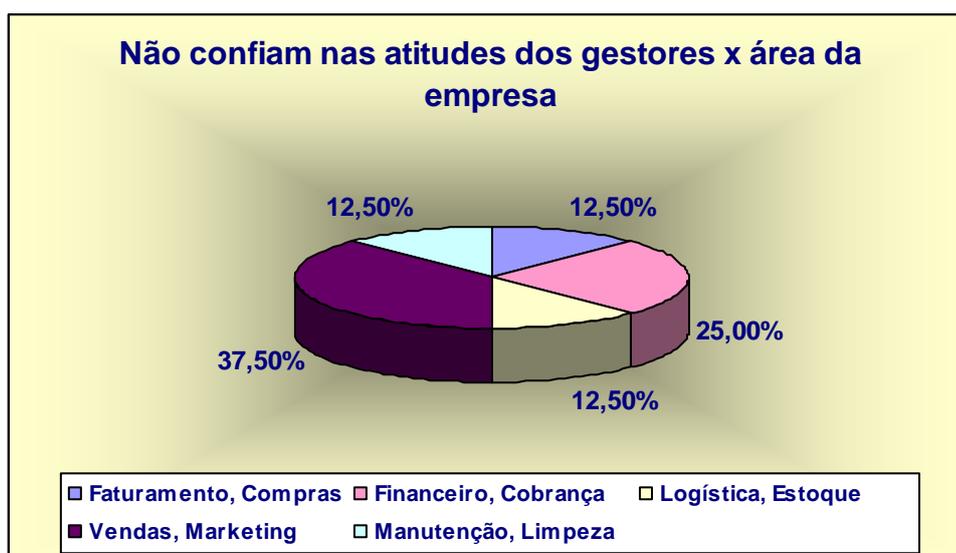


Gráfico 20 – Inclinação negativa sobre as atitudes dos gestores x colaboradores por área

Fonte: Crédito dos autores

Tabela 24 – Resultados apurados sobre a consonância entre exemplos de atitudes dos gestores e as atitudes cobradas dos colaboradores

Questão 13 - Os gestores da empresa são exemplos de atitudes que cobram dos colaboradores?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	21	56,76%
Às vezes	15	40,54%
Não, nunca	1	2,70%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores

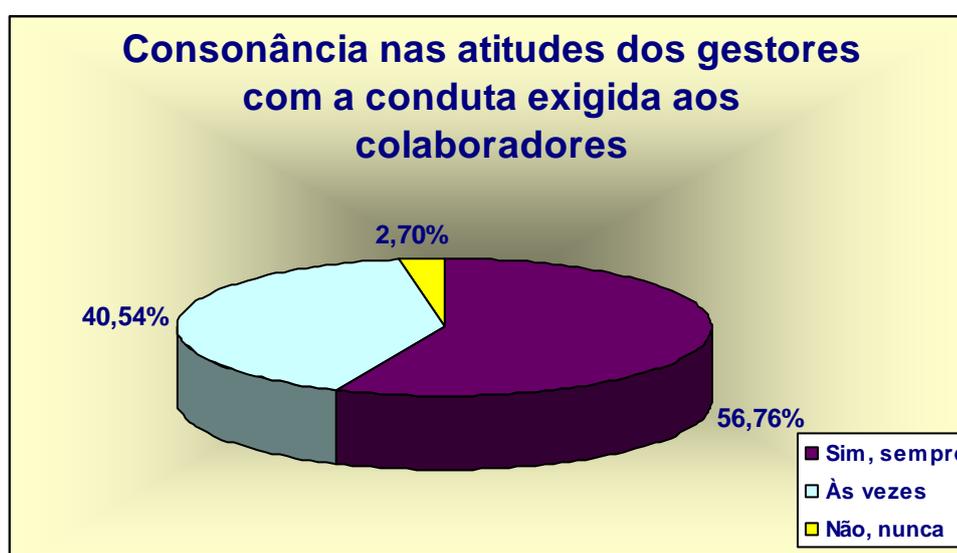


Gráfico 21 – Consonância entre as atitudes dos gestores e a conduta exigida aos colaboradores

Fonte: Crédito dos autores

A próxima questão à ser analisada foi elaborada com base nos conceitos do comportamento assertivo. Medeiros (2004) ressalta que é possível aprender a ser assertivo, desde que o indivíduo adote uma postura de auto-estima positiva e busque sempre a auto-avaliação, modificando pensamentos e valores pessoais sempre que o senso de justiça inclinarem neste propósito. Martins (2005, p.20) ressalta que a comunicação assertiva permitirá que um indivíduo seja uma pessoa interdependente em seus relacionamentos, e cita algumas qualidades inerentes do ser humano interdependente:

- Humildade para assumir que não sabe.
- Flexibilidade para dosar seu poder de influência.
- Firmeza no posicionamento de suas idéias, sentimentos e desejos.
- Envolvimento e abertura para reconhecer a contribuição do outro.
- Não ser egoísta, pensando somente nas próprias necessidades.
- Não ser rígido na aceitação das idéias do outro.
- Não ser autoritário, impondo suas idéias, necessidades e desejos.

- Não manipular pessoas como meio para atingir objetivos (MARTINS, 2005, p. 20).

É importante ter equilíbrio entre o racional e o emocional, enfatiza Martins (2005), considerando opiniões e sentimentos das pessoas, não se preocupando em encontrar possíveis culpados, mas sim buscar soluções para os problemas. Sobre este equilíbrio, cita, ainda, que Aristóteles (2002, *apud* MARTINS, 2005, p. 21) “diz que o papel da razão consiste exatamente em escolher os fins e proporcionar os meios. A virtude é o exercício da razão do homem. Ele não condena paixões ou os sentimentos, mas não admite seus excessos”. Assim, Martins (2005) afirma que a postura assertiva é uma virtude, pois se mantém no meio-termo entre dois extremos: o excesso (**agressão**) e a escassez (**submissão**).

Através da questão apresentada na tabela 25, buscou-se evidenciar a tendência dos colaboradores em expor suas idéias, opiniões e sentimentos no desempenho de suas tarefas profissionais. A seguir estão os resultados obtidos com a questão, ilustrados no gráfico 22:

Tabela 25 – Resultados apurados sobre os colaboradores expressarem idéias, sentimentos e opiniões no contexto empresarial

Questão 14 - Na vida profissional, você expõe suas idéias, sentimentos e opiniões?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	18	48,65%
Geralmente	5	13,51%
Às vezes	12	32,43%
Normalmente não	1	2,70%
Nunca	1	2,70%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores



Gráfico 22 – Exposição de idéias, sentimentos e opiniões no âmbito profissional por parte dos colaboradores

Fonte: Crédito dos autores

Analisando o gráfico 22 observou-se que 62,16% dos colaboradores sinalizaram inclinação positiva com relação à expor seu ponto de vista nas relações profissionais, sendo 48,65% responderam que “sempre” e 13,51% que “geralmente” adotam esta postura. Além disso, 32,43% dos respondentes assinalaram que às vezes manifestam suas opiniões e posições e apenas 5,4% apresentaram tendência negativa em relação a expor suas opiniões, idéias e sentimentos. É possível então concluir que a maioria dos colaboradores da empresa Leme apresentam uma das características inerentes do comportamento assertivo: “firmeza no posicionamento de suas idéias, sentimentos e desejos”. Porém, buscou-se evidenciar outra variável facilitadora das relações interpessoais, que permitisse excluir a possibilidade de que essa “expressão” de opiniões, idéias e sentimentos fossem provenientes de comportamento agressivo.

Para entender melhor as particularidades do comportamento assertivo se faz necessário compreender os conceitos dos relacionamentos interpessoais nas três esferas: relação de dependência, relação de independência e relação de interdependência. Martins (2005, p. 19) exemplifica e co-relaciona estes comportamentos da seguinte forma: “o processo de crescimento e maturidade do ser humano inicia com relações dependentes (dos pais, da escola etc.), passa pelas relações independentes (adolescência), até culminar nas relações interdependentes, típicas de pessoas maduras”. Assim, parafraseando Martins (2005), temos:

- A **relação de dependência** implica imaturidade ou incompetência de assumir a responsabilidade por seus atos, dependendo de terceiros para atingir um objetivo, como por exemplo, uma criança que depende de seus pais para sobreviver, uma pessoa doente incapaz de caminhar sem o apoio de outrem, um profissional que aprende com outro para desempenhar melhor sua função, entre outros;
- A **relação de independência** consiste na fase de transição para a maturidade, implicando em uma posição de auto-suficiente para atingir um objetivo, como por exemplo, os jovens que na ânsia de serem independentes resistem a seguir orientações de seus educadores, ou ainda, no ambiente empresarial, quando pessoas ou áreas de trabalho assumem postura independente ignorando, através de uma percepção errada, o todo organizacional, causando conflitos nos relacionamentos interpessoais, até bloqueando canais de comunicação interna;
- A **relação de interdependência** consiste nas partes envolvidas admitirem naturalmente quando depende ou não de alguém, assumindo com humildade seus papéis, aceitando a mesma coisa no outro, dependendo e influenciando os objetivos do outro, numa relação de reciprocidade.

Buscou-se então apurar o estágio dos relacionamentos interpessoais no âmbito profissional através da questão 15, apresentada na tabela 26 e ilustrada no gráfico 23:

Tabela 26 – Resultados apurados sobre a relação de dependência, independência e interdependência

Questão 15 - Quando você se depara com um desafio, desde uma simples tarefa nova até uma decisão importante no desempenho das suas tarefas profissionais, o que você costuma fazer?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre peço ajuda de alguém, por não conseguir ou por medo de resolver sozinho.	1	2,70%
Enfrento sozinho, resolvo e decido, pois acho que sou competente e seguro suficiente.	4	10,81%
Divido o problema, troco idéias e ouço opiniões com meus colegas de trabalho.	32	86,49%
TOTAL	37	100,00%

Fonte: Crédito dos autores



Gráfico 23 - Sobre a relação de dependência, independência e interdependência

Fonte: Crédito dos autores

Observa-se no gráfico 23 que as relações de interdependência evidenciam-se no cotidiano organizacional da empresa Leme, pois 86,49% dos respondentes apontaram que diante de problemas, desafios ou situações complexas, no desempenho de suas funções, buscam trocar idéias e escutar opiniões dos outros colaboradores, fator determinante de ações e atitudes de uma postura baseada no comportamento assertivo.

3.4.2 Aplicação do teste de assertividade

Quanto ao instrumento utilizado para a aplicação do teste de assertividade, baseou-se em um modelo disponibilizado por Felipe Datt do Instituto MVC de consultoria empresarial, publicado em 2007. O PI (Público de Interesse) deste teste são os componentes dos níveis estratégico e tático da empresa Leme, somando 08 pessoas. Das 08 pessoas, apenas 01 não devolveu o teste respondido.

Algumas adaptações foram feitas para garantir a veracidade das informações (teste na íntegra Anexo II e o teste adaptado no Apêndice II), pois no site o escopo da pesquisa apresentava-se com a coluna de respostas separadas por perfil, ou seja, cada linha de questionamento era apresentada em uma coluna, e cada coluna tinha ligação com um dos quatro perfis (em colunas A, B, C e D) traçados por Datt (2007), apresentados no quadro abaixo:

ANÁLISE DE RESULTADOS	
As letras de cada coluna correspondem aos seguintes estilos de comportamento :	Coluna A = Passivo
	Coluna B = Agressivo
	Coluna C = Assertivo
	Coluna D = Passivo/ Agressivo
Quanto maior a sua nota em cada uma das colunas, mais propenso você será para apresentar um determinado ESTILO DE COMPORTAMENTO , em que:	
PASSIVO - Ansioso por evitar confronto. Evita abordagem direta. Abre mão dos seus direitos pelo outro (cede facilmente). Muito preocupado com aprovação social. Justificação excessiva. Pouco contato visual/ atitude defensiva.	
AGRESSIVO - Ansioso por vencer, mesmo à custa do outro. Faz abordagens diretas, mas sem tato (habilidade) com o outro. Faz valer apenas os seus direitos e ignora os do outro. Culpa os outros e usa sarcasmo para “ganhar” a situação. Máximo contato visual/ voz alta/ atitude agressiva.	
ASSERTIVO - Busca defender seus desejos, sem ignorar os dos outros. Faz abordagem direta, mas exprimindo respeito pela pessoa. Ouve e procura entender a perspectiva do outro. Aceita acordos e soluções integradoras. Expõe claramente suas posições, opiniões e sentimentos. Sua auto-estima está acima de sua preocupação por aprovação social.	
PASSIVO/ ASSERTIVO - Apresenta um comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso por acertar as contas sem correr riscos de confronto. Dá respostas indiretas/ sarcasmo. Mínimo contato visual / postura fechada.	

Continua

Continuação do quadro 11

Não se esqueça de que o comportamento é situacional, ou seja, podemos modificá-lo de acordo com as situações que o ambiente nos apresenta. No entanto, é natural que tenhamos uma determinada tendência, que corresponde ao nosso padrão mais usual, influenciada por diversos aspectos da nossa personalidade e do nosso próprio controle sobre as emoções. Por isso, não encare o resultado como “rótulo”, mas como uma tendência, que pode ser reforçada ou modificada de acordo com seus objetivos pessoais!

Quadro 11– Perfis identificados a partir do teste de assertividade
Fonte: Adaptado de Datt (2007)

3.4.2.1 Análise do teste de assertividade

Buscando identificar o perfil de liderança da empresa Leme, foram tabuladas as pesquisas de acordo com a somatória total de pontos apurados em cada coluna de perfil do teste elaborado originalmente por Datt (2007).

Foram apresentadas 20 afirmações, onde cada respondente faria uma auto avaliação de suas atitudes, atribuindo nota de 0 à 5 em cada afirmação. Referente ao perfil A (passivo), foram elencadas 06 afirmações que poderiam somar no máximo 30 pontos; no perfil B (agressivo), 04 afirmações que com resultado máximo de 20 pontos; no perfil C (assertivo), destacou-se 05 afirmações que resultariam no máximo em 25 pontos; e no perfil D (passivo/ agressivo), um total de 05 afirmativas que somariam no máximo 25 pontos.

Datt (2007) ressalta que não se deve encarar os resultados dos testes como um rótulo absoluto, criando um padrão do comportamento de cada indivíduo, mas que o objetivo de um teste comportamental consiste em apontar tendências de aspectos da personalidade e do nível de controle emocional de cada pessoa.

O autor do teste enfatiza ainda que o comportamento é situacional, ou seja, é alterado de acordo com as situações que o ambiente nos apresenta, portanto reforçá-lo ou modificá-lo também depende dos objetivos pessoais de cada indivíduo.

Para analisar os resultados, numerou-se os testes respondidos de 1 à 7 em linhas, identificando a área da empresa onde o líder atua na primeira coluna e na seqüência a pontuação obtida diante de cada perfil.

A tabela 27 a seguir ilustra a tabulação base para as análises:

Tabela 27 – Tabulação dos resultados apurados com o teste de assertividade

PESQUISA NÚMERO	ÁREA LIDERADA	SOMATÓRIA DE PONTOS POR PERFIL			
		PERFIL A = Passivo	PERFIL B = Agressivo	PERFIL C = Assertivo	PERFIL D = Passivo/ Assertivo
1	Supervisor Comercial	4	10	8	4
2	Diretoria Geral	18	1	17	11
3	Líder Financeiro	8	2	13	4
4	Gerência Administrativa	0	4	23	1
5	Supervisor Comercial	11	10	15	10
6	Diretoria Comercial	23	4	12	7
7	Líder Logística	7	0	10	3

Fonte: Crédito dos autores

Para compreender os estilos de liderança dos profissionais da empresa Leme, apresenta-se uma análise individual dos 7 testes respondidos:

- A pesquisa 1 respondida por um dos três supervisores comerciais, possuidor de algum conhecimento científico, porém não concluiu o ensino superior. Apurou-se predominância no estilo de comportamento agressivo, porém com oscilação entre todos os comportamentos, mais incisivamente com o estilo assertivo. Pode-se concluir que este profissional altera seus comportamentos de acordo com as situações do cotidiano, porém atingiu 50% do máximo possível de pontos no estilo agressivo e 32% dos pontos no estilo assertivo. Os estilos passivo e passivo/ agressivo atingiram 13,33% e 16% do máximo possível de pontos, respectivamente. O gráfico 24 ilustra os percentuais de cada perfil em relação ao total geral de pontos obtidos com a pesquisa do respondente 1:



Gráfico 24 – Predominância de estilo de comportamento – teste 1: Supervisor comercial

Fonte: Crédito dos autores

- A pesquisa 2 foi respondida pelo proprietário e diretor geral da empresa Leme, que possui vasto conhecimento pragmático de gestão empresarial, porém não obteve contato com conhecimento científico. Apresenta um estilo de comportamento que alterna entre passivo e assertivo, possibilitando concluir que os estilos de comportamento confirmam tendências paternalistas, típicas de empresa com estrutura familiar, porém com assertividade, sendo que 38,30% dos pontos somados do teste 2 apontam passividade e 36,17%, assertividade. Apurou-se ainda, em relação as possibilidades potenciais do teste, 60% do máximo possível de pontos no estilo passivo e 68% do total de pontos no estilo assertivo. Os estilos agressivo e passivo/agressivo atingiram 5% e 44% do máximo possível de pontos, respectivamente. O gráfico 25 ilustra os percentuais de cada perfil em relação ao total geral de pontos obtidos com a pesquisa do respondente 2:

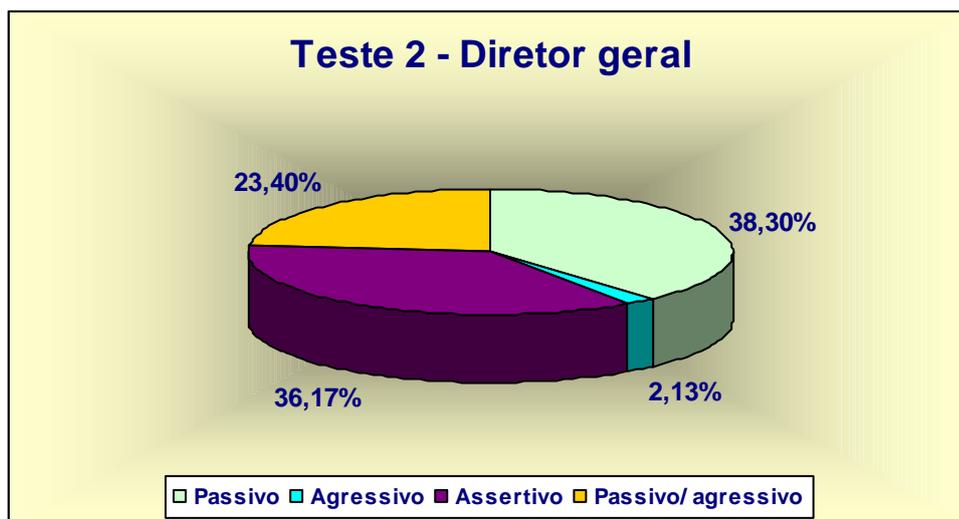


Gráfico 25 - Predominância de estilo de comportamento – teste 2: Diretor geral
 Fonte: Crédito dos autores

- A pesquisa 3 foi respondida pelo líder do departamento financeiro da empresa Leme, que está na empresa há mais de 10 anos, porém não possui conhecimento científico. Apresenta um estilo de comportamento que alterna entre assertivo e passivo. Pode-se concluir que os estilos de comportamento deste profissional se alternam de acordo com as situações, porém há predominância em postura assertiva, pois 48,15% do total de pontos somados do teste 3 apontam assertividade e 29,63%, passividade. Apurou-se ainda, em relação as possibilidades potenciais do teste, 52% do máximo possível de pontos no estilo assertivo e 26,67% do total de pontos no estilo passivo. Os estilos agressivo e passivo/agressivo atingiram 10% e 16% do máximo possível de pontos,

respectivamente. O gráfico 26 ilustra os percentuais de cada perfil em relação ao total geral de pontos obtidos com a pesquisa do respondente 3:

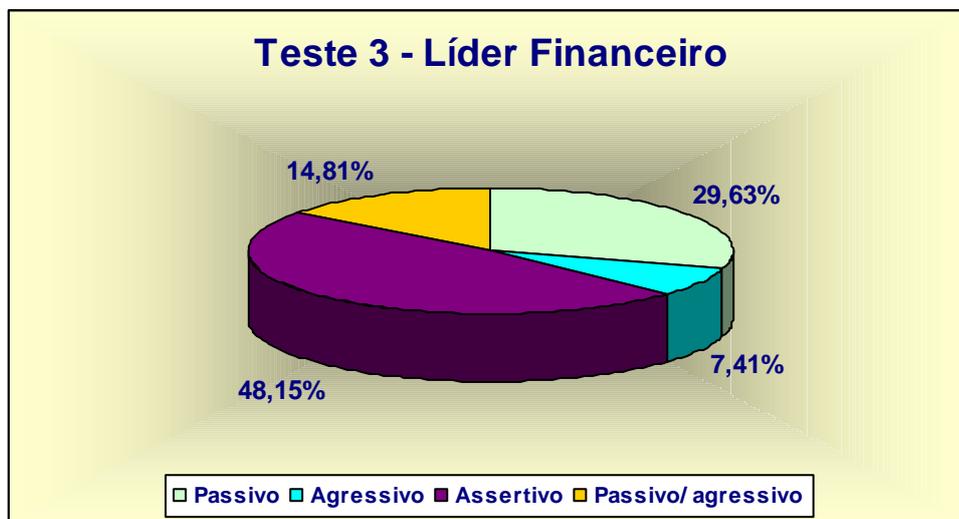


Gráfico 26 - Predominância de estilo de comportamento – teste 3: Líder financeiro
Fonte: Crédito dos autores

- A pesquisa 4 foi respondida pelo gerente administrativo da empresa Leme, detentor de conhecimento científico e prático. Apresenta um estilo de comportamento altamente assertivo. Pode-se concluir com os resultados obtidos sobre este profissional, baseando-se em Martins (2005), que este profissional possui desenvoltura e flexibilidade para alternar entre os comportamentos construtivos, influenciando e deixando-se influenciar, de acordo com cada contexto, ou seja, sabe dizer “sim” e “não” quando for preciso, e não quando for conveniente. Martins (2005) enfatiza que a técnica assertiva, através de um comportamento maduro e honesto, adaptado a todos os tipos de personalidade, compõem o perfil assertivo, altamente valorizado no âmbito profissional, principalmente no mercado volátil e fortemente impactado por mudanças, que exigem decisões objetivas e focadas, considerando relevante a construção de parcerias e relacionamentos interpessoais. Assim, justifica-se esta análise pelos 82,14% do total de pontos somados do teste 4 apontarem predominância de assertividade no comportamento deste profissional, 14,29% de agressividade e 3,57% de comportamento passivo/ agressivo. Em relação as possibilidades potenciais do teste, apurou-se 92% do máximo possível de pontos no estilo assertivo e os estilos passivo, agressivo e passivo/ agressivo atingiram 0%, 20% e 4% do máximo possível de pontos, respectivamente. O gráfico 27 ilustra os percentuais de cada perfil em relação ao total geral de pontos obtidos com a pesquisa do respondente 4:

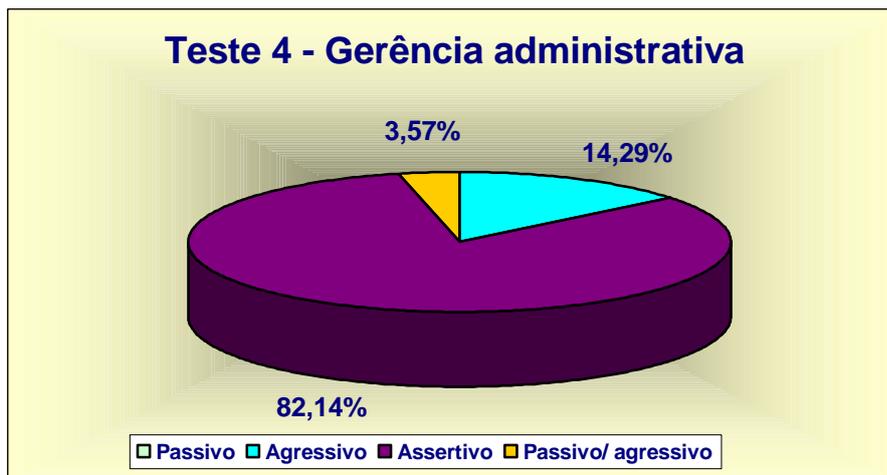


Gráfico 27 - Predominância de estilo de comportamento – teste 4: Gerente administrativo
Fonte: Crédito dos autores

- A pesquisa 5 foi respondida por um segundo supervisor comercial da empresa Leme, que não possui conhecimento científico, porém têm experiência na função. Apresenta traços de comportamento que se alterna entre todos os estilos pesquisados. Pode-se concluir que os estilos de comportamento deste profissional se alternam de acordo com as situações, porém há moderada predominância em postura assertiva, pois 32,61% do total de pontos somados do teste 5 apontam assertividade. Quanto aos demais estilos, apurou-se 23,91% de passividade, 21,74% de agressividade e 21,74% no estilo que mescla passividade com agressividade. Apurou-se ainda, em relação as possibilidades potenciais do teste, 36,67% do máximo possível de pontos no estilo passivo, 50% no agressivo, 60% no assertivo e 40% do total de pontos no estilo passivo/ agressivo. O gráfico 28 ilustra os percentuais de cada perfil em relação ao total geral de pontos obtidos com a pesquisa do respondente 5:



Gráfico 28 - Predominância de estilo de comportamento – teste 5: Supervisor comercial
Fonte: Crédito dos autores

- A pesquisa 6 foi respondida pelo segundo proprietário da empresa Leme, também possuidor de vasto conhecimento prático de gestão, porém sem conhecimento científico. Apresenta traços de comportamento que se alterna entre todos os estilos pesquisados, porém a predominância concentra-se no estilo passivo, outra confirmação de atitudes paternalistas provenientes de empresa com estrutura familiar. Pode-se concluir que os estilos de comportamento deste profissional se alternam de acordo com as situações, e a postura assertiva representa 26,09% do total de pontos somados do teste 6. Quanto aos demais estilos, apurou-se 50% de passividade, 8,7% de agressividade e 15,22% no estilo misto de passividade e agressividade. Apurou-se ainda, em relação as possibilidades potenciais do teste, 76,67% do máximo possível de pontos no estilo passivo, 20% no agressivo, 48% no assertivo e 28% do total de pontos no estilo passivo/ agressivo. O gráfico 29 ilustra os percentuais de cada perfil em relação ao total geral de pontos obtidos com a pesquisa do respondente 6:

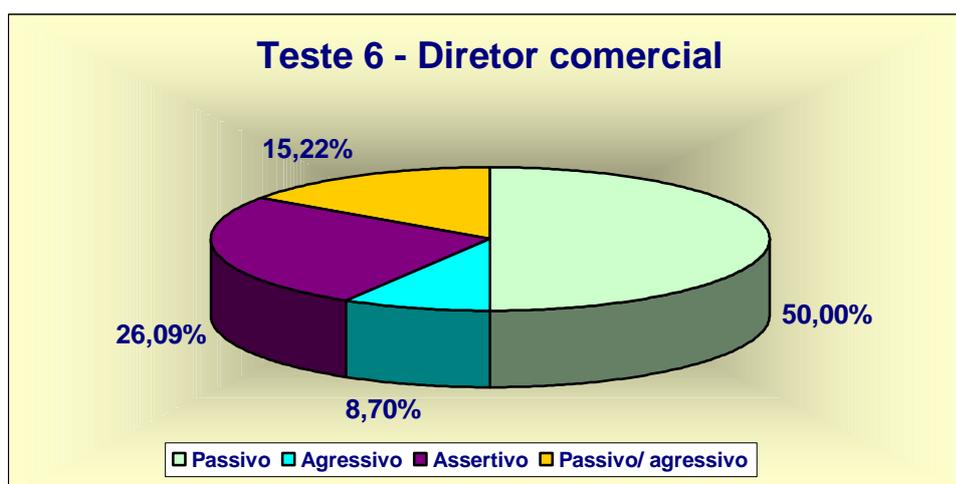


Gráfico 29 - Predominância de estilo de comportamento – teste 6: Diretor comercial
 Fonte: Crédito dos autores

- A pesquisa 7 foi respondida pelo líder de logística da empresa Leme, iniciando na função a poucos meses e que não possui conhecimento científico. Apresenta estilo de comportamento predominantemente assertivo, com oscilações entre os comportamentos passivo e passivo/ agressivo. Pode-se concluir que os estilos de comportamento deste profissional se alternam de acordo com as situações, e a postura assertiva representa 50% do total de pontos somados do teste 7. Quanto aos demais estilos, apurou-se 35% de passividade e 15% no estilo misto de passividade e agressividade, destacando a não ocorrência de pontuação no estilo puramente

agressivo. Apurou-se ainda, em relação as possibilidades potenciais do teste, 23,33% do máximo possível de pontos no estilo passivo, 40% no assertivo e 12% do total de pontos no estilo passivo/ agressivo. O gráfico 30 ilustra os percentuais de cada perfil em relação ao total geral de pontos obtidos com a pesquisa do respondente 7:

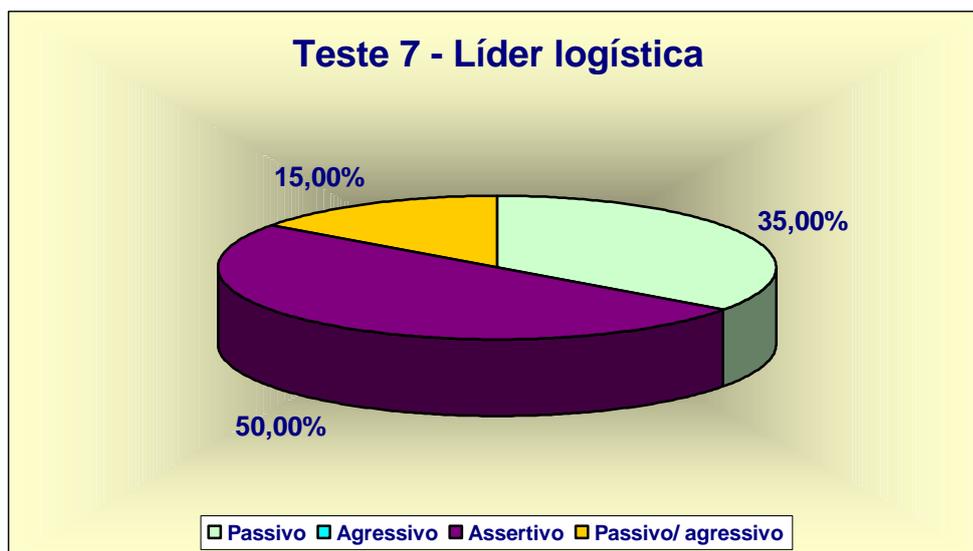


Gráfico 30 - Predominância de estilo de comportamento – teste 7: Líder logística
Fonte: Crédito dos autores

CAPÍTULO 4
CONSIDERAÇÕES FINAIS, APÊNDICES E ANEXOS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento e elaboração deste trabalho possibilitou identificar várias ferramentas de gestão estratégica do conhecimento no cotidiano da empresa Leme, adotada como estudo de caso. Vários conceitos foram desmistificados, muito foi aprendido e as teorias e referenciais pesquisados foram verificados na prática da organização estudada.

O resultado apurado com o questionário aplicado aos colaboradores da empresa Leme permitiu observar, em linhas gerais, que o clima organizacional é bastante satisfatório, comprovado pelo alto índice de satisfação obtido com a questão 10, apontado por 75,68% dos colaboradores. Além desse ponto, a relação de interdependência entre as áreas da empresa Leme está implícita na prática apontada pelos colaboradores na questão 15 que foi de 86,49% sinalizando que dividem o problema, trocam idéias e ouvem opiniões dos colegas de trabalho quando se deparam com um desafio, desde uma simples tarefa nova até uma decisão importante no desempenho de suas atividades profissionais. Destaca-se também a inclinação totalmente favorável dos colaboradores em relação a imagem que eles têm sobre a empresa Leme, comprovando que o posicionamento da empresa para o seu público interno atingiu o objetivo, pois na questão 9, que supõe que o colaborador seja um cliente potencial, quando questionado se ele compraria o produto da empresa e a justificativa para essa afirmação, os resultados obtidos foram de 86,49% para sim e 13,51% para talvez, alegando que a empresa tem credibilidade, honestidade, ética, idoneidade, bom atendimento, desenvolve relacionamentos, entre outras qualidades apontadas.

O teste de assertividade aplicado aos gestores, gerentes, supervisores e líderes também apresentaram bons resultados, permitindo concluir que, mesmo que empiricamente, eles estão praticando ações predominantemente assertivas, com algumas oscilações que os enquadram em um nível de liderança situacional, que segundo Hersey; Blanchard (1986, p. 189) é um estilo de liderança que não adota um único modo como “melhor”, mas sim que o estilo de liderança deve ser utilizado de acordo com o nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Os autores citam quatro estilos de liderança, baseados nos verbos de ação “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, sendo, cada um dos quatro estilos, uma combinação entre comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio).

Pode-se então considerar que os objetivos propostos com este trabalho foram atingidos, pois analisou-se e confrontou-se teoria e prática de estratégias de *endomarketing* e comunicação assertiva, elucidou-se o real valor da comunicação assertiva e da postura ética

na gestão empresarial e identificou-se a importância do *endomarketing* na empresa Leme, que é um importante diferencial competitivo. A assertividade está presente no comportamento dos colaboradores da empresa Leme e também dos gestores, gerentes, supervisores e líderes no desenvolvimento dos processos de liderança, comprovados pelo teste de assertividade aplicado aos níveis estratégico e tático da organização, e também pela afirmação de pontos de vista respondidas pelos colaboradores na questão apresentada na tabela 25. As atitudes dos gestores baseadas na ética e na comunicação assertiva são evidenciadas pela percepção dos colaboradores em relação ao comprometimento e credibilidade em relação aos superiores, comprovadas pelas questões apresentadas nas tabelas 22 e 24.

Quanto aos conceitos de missão e visão, assim como a existência de um código de ética formal na organização, pode-se dizer que apesar de não estarem explícitas suas definições formais, há práticas empíricas em relação ao comportamento ético, e existe conflito de definições entre o que seria realmente a missão e visão da empresa como um todo, e as metas e objetivos de vendas.

Durante a aplicação dos questionários e do teste de assertividade percebeu-se a preocupação com a profissionalização da empresa baseada em instrumentos e técnicas administrativas científicas, inclusive com a recém contratada parceria com uma agência de marketing que está desenvolvendo e redefinindo os conceitos norteadores da empresa Leme. Neste sentido, permitiu-se pontuar os pontos fortes e fracos identificados com o estudo, no quadro seguir:

ANÁLISE SWOT – INTERNA	
<u>PONTOS FORTES</u>	<u>PONTOS FRACOS</u>
Clima organizacional excelente.	Missão e visão indefinidas ou não comunicadas adequadamente.
Há interdependência entre os colaboradores.	Ausência de código de ética.
Percepção favorável em relação à imagem da empresa, pelos colaboradores.	Conflitos de interesses nos departamentos: Financeiro e Logística.
Alto nível de assertividade nas atitudes e comportamentos dos líderes, gestores e gerentes, bem como nos relacionamentos entre os colaboradores.	Ausência de conhecimento científico nos níveis estratégico e tático da empresa.
Tradição e credibilidade da empresa são percebidas pelos colaboradores, e conseqüentemente transmitidas aos clientes,	Ausência de plano de carreira e ascensão salarial, gerando conflito de interesses entre os colaboradores.

Quadro 12 – Análise SWOT interna: pontos fortes e pontos fracos apontados pela pesquisa
Fonte: Crédito dos autores

Portanto, esperamos que este trabalho possa contribuir para que o sucesso inegável da empresa Leme possa se fortalecer e basear-se cada vez mais no conhecimento científico.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. I. **Comportamento assertivo: um guia de auto-expressão**. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.
- AZEVEDO, R. M. **Programação neurolingüística: transformação e persuasão do metamodelo** (dissertação de mestrado em ciências da comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2006.
- BARBOSA, G.; RABAÇA, C. A. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: 2001.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G. **Guia para apresentação de Trabalhos Acadêmicos de Graduação**. 2. Ed. Bauru: 2009.
- BELTRÃO, L. **Teoria geral da comunicação**. 3. ed. Brasília: Thesaurus, 1982.
- BELTRÃO, L.; QUIRINO, N. de O. **Subsídios para uma teoria da comunicação de massa**. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL 3B Scientific Ltda. Online Shop. Disponível em:
<http://www.3bscientific.com.br/shop/brasil/evolucao/cranio-antropologico-cromagnon-vp7521,p_194_203_0_0_2307.html>. Acesso em: 27 mar 2009.
- BRUM, A.de M. **Endomarketing**. 3. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BUENO, S. **Mini-dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.
- CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=Ntvu4pJ90bMC&pg=PA106&dq=%22vis%C3%A3o+e+miss%C3%A3o%22&lr=#v=onepage&q=%22vis%C3%A3o%20e%20miss%C3%A3o%22&f=false>> Acesso em: 30 set 2009.
- Campus, 2001.
- CARVALHO, N. de. **Publicidade: a linguagem da sedução**. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, I **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COBRA, M.; RIBEIRO, A. **Marketing**: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

COELHO, A. J. **Aspectos críticos numa empresa familiar**: estudo de um caso. Disponível em: <<http://www.ensino.eu/em-artigo03.pdf>> Acesso em 04 nov 2009.

DATT, F. **Faça o teste**: você é assertivo? Teste de consultora do Instituto MVC diz qual seu perfil profissional. Disponível em:

<<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=13633>> Acesso em 12 set 2009.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EPSTEIN, I. **O signo**. 5.ed. São Paulo: Ática, 1997.

FARINA, M. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 5. ed. São Paulo: Edgar Blucher, 2006.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, M. G. **Ética e comunicação empresarial**. Artigo publicado pela ABERJE – Associação Brasileira Empresarial do Rio de Janeiro. Disponível em:

<http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=428> Acesso em: 13 set 2009.

GOMES, P. G. **Tópicos de teoria da comunicação**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HAIRE, M. **Psicologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

INAP, **Instituto de neurolinguística aplicada**. Disponível em:

<http://www.pnl.med.br/site/o_que_e_pnl.htm> Acesso em 10 set 2009.

KNAPP M. L.; HALL, J. A. **Comunicação não verbal na interação humana**. São Paulo: JSN Editora, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. Lane. **Administração de Marketing – A bíblia do Marketing:** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LESLEY, P. **Os fundamentos de relações públicas, e de comunicações.** São Paulo: Pioneira, 1995.

LOPES, V. **Eu sou a cor:** vem comigo ao meu mundo. Disponível em <http://br.geocities.com/sessa_wq_a_cor/conclusao.htm>. Acesso em: 28 set 2009.

MAGALHÃES, L. C. de L. **O que diferencia líderes autoritários de exigentes?** veja opinião de especialista. Notícia publicada no site Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/o_que_diferencia_lideres_autoritarios_de_exigentes_veja_opinio_de_especialista/24900> Acesso em: 02 ago 2009.

MARTINS, J. S. **Redação publicitária:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, V. **Seja assertivo!** Construa relações saudáveis e maduras com a assertividade. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTINS, Z. **Propaganda é isso aí!** São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR NETO, J. A. **Filosofia e ética na administração** São Paulo: Saraiva, 2004.

MEDEIROS, L.G. de. **Assertividade e autoconhecimento.** Site Carreira & Sucesso (coluna fale com o especialista). 225. ed. de 15 de abril de 2004. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=6228> Acesso em: 24 abr 2009.

OLIVEIRA, M. A. V. de. **Administrando o stress com técnicas de programação neurolingüística.** São Paulo: Gente, 1996.

PEASE, B. e A. **Desvendando os segredos da linguagem corporal.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial.** 5. ed. Campinas: Alínea, 2006.

REBOUÇAS, D. de P. **Organizações, sistemas e métodos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RIBEIRO, L. **Comunicação global:** a mágica da influência. 25. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.

RIBEIRO, N. B. **A paráfrase:** uma atividade argumentativa (dissertação de mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem: Campinas, 2001.

SALCE, J. **Características de um líder para tempos de turbulência.** Notícia publicada no site Administradores.com. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/noticias/caracteristicas_de_um_lider_para_tempos_de_turbulencia/24700> Acesso em: 17 ago 2009.

SOUSA, E. **Ética, moral e responsabilidade social.** Disponível em

<http://www.administradores.com.br/artigos/etica_moral_e_responsabilidade_social/32159/>. Acesso em: 23 jun 2009.

VASQUEZ, A. S. **Ética** 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

WIEL, P.; TOMPACKOW, R. **O corpo fala:** a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 61. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

WIKIPÉDIA. A Enciclopédia livre. Disponível em:

<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 25 mar 2009.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Este questionário tem por finalidade identificar práticas de gestão da comunicação entre gestores, líderes e colaboradores da empresa que você trabalha. Sua participação é valiosa e importantíssima para que os resultados apurados estejam de acordo com a realidade, respondendo com toda franqueza e honestidade. Não há identificação individual o que garante o sigilo das informações.

Desde já agradecemos sua colaboração!

1 - Qual a sua idade?

- entre 18 e 25 anos
- entre 26 e 30 anos
- entre 31 e 35 anos
- entre 36 e 40 anos
- acima de 41 anos

2 - Qual sua formação escolar?

- 1º grau (até 8ª série)
- 2º grau (até 3º colegial)
- Formação técnica
- Nível superior (faculdade)
- Pós-graduado
- Outros (MBA, Mestrado, Doutorado)

3 - O nível de formação apontado na questão anterior foi:

- Concluído Em que ano?
- Não concluído
- Está cursando

4 - Em qual área da empresa você trabalha?

- Gerência
- Faturamento, Compras
- Financeiro, Cobrança
- Logística, Estoque
- Vendas, Marketing
- Manutenção, Limpeza

5 - Há quanto tempo está na empresa?

- menos de 01 ano
- entre 01 e 02 anos
- mais de 02 à 03 anos
- mais de 03 à 05 anos
- mais de 05 à 10 anos
- mais de 10 anos

6 - Existe políticas de plano de carreira e ascensão salarial na empresa?

- Sim, existe no papel mas não é praticado
- Sim, é praticado
- Não existe ou não é divulgado

7 - Missão é o objetivo da empresa, onde ela quer chegar, e a visão é a forma estabelecida e planejada para atingir este objetivo, geralmente expressas por uma frase. Você conhece a missão e visão de sua empresa?

- Sim
- Não
- Desconheço a existência dessa informação

8 - Um código de ética é composto por um conjunto de normas de conduta a ser seguida pelas pessoas, para que sejam respeitadas em uma determinada sociedade. A empresa tem seu próprio código de ética?

- Sim, todos conhecem e cumprem
- Sim, mas não funciona plenamente
- Sim, mas só no papel
- Não, e não acho necessário
- Não, mas acho que seria importante
- Não, mas as pessoas se respeitam

9 - Imaginando que você é um cliente da sua empresa: você compraria um produto desta empresa? (uma palavra ou frase curta para justificar sua resposta).

- | | |
|---------------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | Justificativa: |
| <input type="checkbox"/> Não | Justificativa: |
| <input type="checkbox"/> Talvez | Justificativa: |

10 - Quando você pensa no seu trabalho, na empresa que você está trabalhando, qual das palavras abaixo parecem mais próximas da sua realidade?

- Satisfação
- Insatisfação (bloqueio)
- Desconforto
- Frustração (desconta em alguém)
- Incapacidade (mas não por sua culpa)
- Descontrole emocional (agressivo ou não)
- Está tudo errado, mas não vou desistir
- Não acredito mais em mudanças

11 - A empresa realiza pesquisas com os colaboradores, sobre satisfação, relacionamentos interpessoais ou pesquisas institucionais?

- Sim, uma vez por ano
- Sim, sem prazo estabelecido
- Já fez, mas não me lembro quando
- Não, e acho desnecessário
- Não, mas acho que deveria realizar

Não, eu nunca participei

12 - Você confia nas atitudes dos gestores de sua empresa, com relação aos colaboradores?

Sim, pois sempre cumprem o que prometem

Não, pois costumam prometer e não cumprir, apesar de ser possível

Não, pois costumam prometer o que não podem cumprir

13 - Os gestores da empresa são exemplos de atitudes que cobram dos colaboradores?

Sim, sempre

Às vezes

Não, nunca

14 - Na vida profissional, você expõe suas idéias, sentimentos e opiniões?

Sim

Geralmente

Às vezes

Normalmente não

Nunca

15 - Quando você se depara com um desafio, desde uma simples tarefa nova até uma decisão importante no desempenho das suas tarefas profissionais, o que você costuma fazer?

Sempre peço ajuda de alguém, por não conseguir ou por medo de resolver sozinho

Enfrento sozinho, resolvo e decido, pois acho que sou competente e seguro suficiente

Divido o problema, troco idéias e ouço opiniões com meus colegas de trabalho

APÊNDICE II
TESTE ADAPTADO E APLICADO AOS NÍVEIS ESTRATÉGICO E TÁTICO

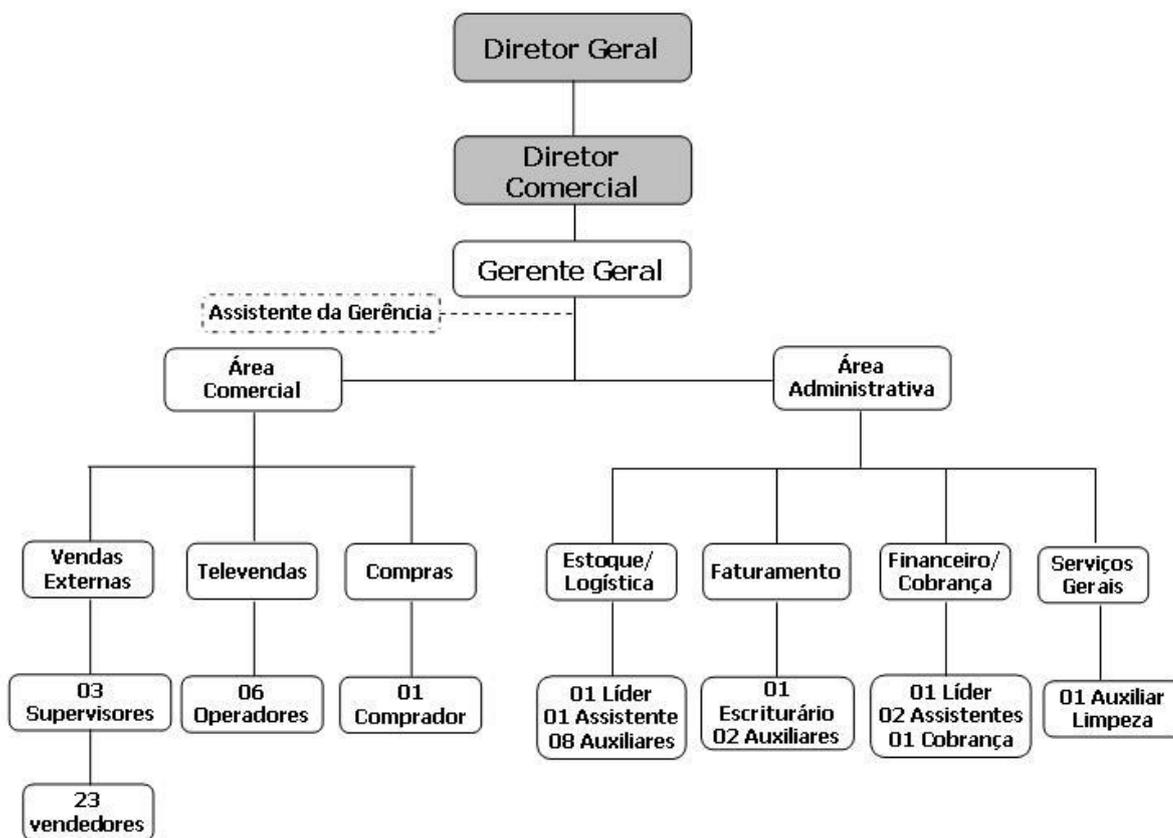
<p>Este teste busca identificar o perfil dos gestores, gerentes e líderes desta empresa, para fins de pesquisa científica universitária. Por gentileza, leia com atenção as instruções e atribua uma nota a si mesmo com toda honestidade.</p> <p>No quadro em branco de cada pergunta, dê uma nota a você mesmo de 0 a 5, onde: 0 = Nunca ou muito diferente de mim 1 = Moderadamente 2 = Às vezes 3 = Frequentemente 4 = Muito frequentemente 5 = Sempre ou exatamente como eu</p>	
Quando enfrento alguém sobre determinado problema, sinto-me bastante constrangido.	
Permaneço calmo e confiante ao defrontar-me com sarcasmo, escárnio ou críticas ofensivas.	
Perco a calma facilmente.	
Procuro resolver os problemas diretamente, sem culpar ou julgar os outros.	
Acho certo pedir o que desejo ou expor meus sentimentos.	
Sinto-me à vontade quanto ao grau de contato visual que estabeleço com outras pessoas e creio que elas também sentem o mesmo.	
Sinto-me facilmente constrangido pelo ridículo ou sarcasmo.	
É mais importante obter o que desejo do que conquistar a simpatia das pessoas.	
Prefiro mil vezes quando as pessoas adivinham meus desejos.	
Confio em minha habilidade de resolver satisfatoriamente a maioria das situações de trabalho que envolvem confronto com outras pessoas.	
Elevarei o tom de voz ou usarei de olhares ofensivos ou sarcasmo para conseguir o que desejo.	
Usarei de sarcasmo ou piadas para afirmar meu ponto de vista.	
Paciência não é o meu forte.	
Conquistar a simpatia das pessoas é o mais importante para mim, ainda que, algumas vezes, precise, para isso, "comprar" sua colaboração.	
Detesto confrontos e farei tudo que estiver ao meu alcance para evitá-los.	
Realmente não gosto de confrontos. Usarei, então, de outros meios para manifestar meus sentimentos, tais como observações cortantes ou manifestações de impaciência.	
Posso não ser muito direto com as pessoas, mas elas conseguem perceber o que penso a respeito delas só de olhar para mim.	
É fácil para mim, agredir ou apontar o dedo indicador para as pessoas.	
Manifesto impaciência em relação aos outros através de expressão corporal.	

Se for solicitado a fazer algo que não queira, ainda assim atenderei o pedido, mas, propositalmente, não o farei bem quanto poderia.	
--	--

APÊNDICE III
TABULAÇÃO DA PESQUISA EM EXCEL

Pesquisas N°:	1- Idade	2- Formação escolar?	3- Conduziu? Quando?	4- Área da empresa	5- Tempo de empresa	6- Plano de carreira e ascensão salarial?	7- Missão e visão	8- (...) A empresa tem seu próprio código de ética?	9- Compra o produto da empresa?	Justificativa da questão anterior	10- Hierarquia dos motivos:	11- Realiza pesquisas com os colaboradores (...)	12- Confianças das atitudes dos gestores	13- Gestores são exemplos de atitudes que cobram	14- Expõe suas idéias, sentimentos e opiniões?	15- Nível de dependência, independência e interdependência
1	2	2	Incompleto	4	4	2	1	1	1	Benevolência	1	2	1	2	1	3
2	5	4	2006	4	1	3	1	2	1	Selecionam com	1	5	1	1	3	3
3	5	2	1985	5	2	3	1	5	1	Condições	1	5	1	1	1	3
4	5	3	1980	5	6	3	3	2	1	Atendimento	1	2	1	1	4	3
5	4	1	1986	5	6	3	1	1	3	Preço	1	2	1	1	1	3
6	2	4	Atualizado	2	5	3	2	6	3	Preço	3	3	1	2	2	3
7	2	4	Incompleto	5	5	3	3	6	3	Preço	1	2	1	2	1	3
8	2	2	2001	5	5	3	3	2	3	Preço	1	5		2	1	2
9	2	2	Não informou	4	1	3	2	6	1	Selecionam com	3	6	2	2	1	3
10	3	2	1986	5	1	2	1	1	1	Preço	1	2	1	1	1	3
11	5	1	Incompleto	5	6	3	2	3	1	Selecionam com	3	3	1	2	3	3
12	1	4	2008	3	1	3	2	5	1	Qualidade	2	6	2	2	3	3
13	5	2	Incompleto	4	1	3	3	5	1	Benevolência	3	6	1	1	1	3
14	4	4	Incompleto	5	5	2	1	2	1	Condições	3	2	2	2	3	3
15	5	2	1972	2	6	1	1	2	3	Condições	1	6	1	1	3	1
16	3	5	Atualizado	2	4	3	2	5	1	Atendimento	1	5	3	2	3	3
17	5	1	Não informou	5	6	1	1	1	1	Qualidade	1	1	1	1	1	3
18	1	4	2008	5	2	2	1	2	1	Preço	1	1	1	1	3	3
19	5	1	1976	6	5	3	2	5	1	Preço	1	2	2	1	3	3
20	4	2	1989	2	1	3	2	2	1	Benevolência	1	5	1	1	1	3
21	5	4	1999	2	2	3	3	2	1	Condições	1	2	1	2	3	3
22	5	1	1989	5	6	3	1	2	1	Benevolência	1	2	1	2	3	3
23	2	4	Incompleto	5	2	2	1	2	1	Atendimento	1	5	1	1	1	3
24	5	2	1984	3	6	3	3	5	1	Benevolência	3	2		2	2	3
25	5	2	Não informou	4	4	3	1	2	1	Condições		3	1	2	1	3
26	5	1	Incompleto	5	6	2	3	1	1	Preço	1	3	2	1	1	3
27	5	2	Não informou	5	6	2	1	2	1	Benevolência	1	2	1	1	3	2
28	3	4	Incompleto	5	1	2	1	1	1	Qualidade	1	5	1	2	2	3
29	5	4	Incompleto	5	5	3	1	5	1	Preço	1	3	2	1	2	2
30	1	3	Incompleto	5	1	3	3	1	1	Não informou	1	2	1	2	1	2
31	4	2	1999	5	5	3	1	1	1	Atendimento	1	5	1	1	1	3
32	5	1	Incompleto	5	6	3	1	6	1	Condições	1	6	1	1	1	3
33	3	3	Incompleto	4	1	3	2	6	1	Atendimento	3	6		1	1	3
34	4	2	1992	4	2	3	3	5	1	Qualidade	1	3	1	1	1	3
35	5	1	Não informou	4	6	3	1	2	1	Benevolência	1	6	1	1	5	3
36	3	4	2003	5	2	2	1	5	1	Atendimento	1	5	1	1	3	3
37	3	2	1993	3	2	3	3	5	1	Selecionam com	1	2	3	3	2	3

ANEXO I
ORGANOGRAMA LEME ARTIGOS AUTOMOTIVOS LTDA



ANEXO II
TESTE DE ASSERTIVIDADE NA ÍNTEGRA, CONFORME APRESENTADO POR
DATT (2007)

		A	B	C	D
1	Quando enfrento alguém sobre determinado problema, sinto-me bastante constrangido.	<input type="checkbox"/>			
2	Permaneço calmo e confiante ao defrontar-me com sarcasmo, escárnio ou críticas ofensivas.			<input type="checkbox"/>	
3	Perco a calma facilmente.		<input type="checkbox"/>		
4	Procuo resolver os problemas diretamente, sem culpar ou julgar os outros.			<input type="checkbox"/>	
5	Acho certo pedir o que desejo ou expor meus sentimentos.			<input type="checkbox"/>	
6	Sinto-me à vontade quanto ao grau de contato visual que estabeleço com outras pessoas e creio que elas também sentem o mesmo.			<input type="checkbox"/>	
7	Sinto-me facilmente constrangido pelo ridículo ou sarcasmo.	<input type="checkbox"/>			
8	É mais importante obter o que desejo do que conquistar a simpatia das pessoas.		<input type="checkbox"/>		
9	Prefiro mil vezes quando as pessoas adivinham meus desejos.	<input type="checkbox"/>			
10	Confio em minha habilidade de resolver satisfatoriamente a maioria das situações de trabalho que envolvem confronto com outras pessoas.			<input type="checkbox"/>	
11	Elevarei o tom de voz ou usarei de olhares ofensivos ou sarcasmo para conseguir o que desejo.		<input type="checkbox"/>		
12	Usarei de sarcasmo ou piadas para afirmar meu ponto de vista.				<input type="checkbox"/>
13	Paciência não é o meu forte.		<input type="checkbox"/>		
14	Conquistar a simpatia das pessoas é o mais importante para mim, ainda que, algumas vezes, precise, para isso, "comprar" sua colaboração.	<input type="checkbox"/>			
15	Detesto confrontos e farei tudo que estiver ao meu alcance para evitá-los.	<input type="checkbox"/>			

16	Realmente não gosto de confrontos. Usarei, então, de outros meios para manifestar meus sentimentos, tais como observações ?cortantes? ou manifestações de impaciência.				<input type="checkbox"/>
17	Posso não ser muito direto com as pessoas, mas elas conseguem perceber o que penso a respeito delas só de olhar para mim.				<input type="checkbox"/>
18	É fácil para mim, agredir ou apontar o dedo indicador para as pessoas.	<input type="checkbox"/>			
19	Manifesto impaciência em relação aos outros através de expressão corporal.				<input type="checkbox"/>
20	Se for solicitado a fazer algo que não queira, ainda assim atenderei o pedido, mas, propositalmente, não o farei bem quanto poderia.				<input type="checkbox"/>
Pontos somados:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>