

A habilidade comunicacional no contexto de uma organização

*Adriana Moraes PEREIRA*¹

RESUMO: Neste trabalho temos o propósito de explicar como a comunicação é importante na atuação de um gestor em uma Organização. A partir disso, buscamos entender como a falta dessa comunicação pode afetar as relações de trabalho e a liderança que esse gerente deve possuir para se relacionar com seus funcionários e colaboradores. Por fim, destacamos como o ato de se comunicar faz parte das competências de um gestor eficaz, visto que ao se comunicar esse recebe respostas e envia informações que são necessárias ao funcionamento da Organização.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação. Gestor. Organização. Liderança. Competências.

ABSTRACT: In this work we have the purpose of explaining how communication is important in the role of a manager in an organization. From this, we seek to understand how the absence of such communication can affect working relationships and leadership that the manager should have to relate to his employees and collaborators. Finally, we highlight as the act of communicating is part of the skills of an effective manager, as long as they communicates he will be answered and will send information that is necessary for the functioning of the Organization.

KEYWORDS: Communication . Manager. Organization. Leadership. Skills.

1. Introdução

Na atual conjuntura, dentro das Organizações, um gerente eficiente precisa cumprir suas funções e apresentar resultados, assim deve possuir competências interpessoais

¹ Graduada em História Licenciatura pela Universidade Estadual do Maranhão. Graduanda do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Universidade Federal do Maranhão. E-mail: drikamoraehotmail.com e adrianamoraesrp@gmail.com

que o auxiliem na sua atuação. Entre elas, destacamos o ato comunicativo que é definido como um processo de envio e recebimento de informações de conteúdo significativo. Essa comunicação é necessária para oportunizar um *feedback* entre os profissionais da organização, visto que com essa “resposta” do receptor à mensagem enviada o gerente poderá propor mudanças de comportamento e obter resultados positivos, ajudando o indivíduo ou a equipe a melhorar seu desempenho nas atividades. Nesse ponto as opiniões são ouvidas, respeitadas e há a aceitação das diferenças individuais.

A habilidade de se comunicar é importante na liderança de um gestor eficaz. Quando o gerente abre espaço para que exista essa comunicação dentro de sua equipe às pessoas se sentem abertas a ouvirem e falarem o que pensam, o que favorece as relações dentro da Organização e o desempenho eficiente das funções estabelecidas.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é explicar a importância da habilidade de comunicação na atuação do gestor de uma Organização. Queremos também mostrar como a comunicação eficaz proporciona o *feedback* entre os colaboradores da empresa e como ela é um fator de informação que estabelece metas, ações e compensações. E, ainda, como a habilidade comunicativa faz parte das competências que um líder deve possuir.

Esse estudo é importante para percebermos como a comunicação é uma habilidade importante em qualquer espaço de convivência humana, e se torna mais necessária quando tratamos da relação entre as pessoas dentro de uma Organização. Acreditamos que os colaboradores precisam se comunicar para que as metas e planos sejam alcançados. Muitas vezes a falta de comunicação compromete a estrutura planejada, sendo interessante, assim, estudar essa habilidade interpessoal.

Para tanto, fizemos o levantamento de artigos, monografias e textos encontrados na internet e posterior leitura dessas bibliografias que fazem referência ao tema. A partir disso faremos uma discussão bibliográfica entre os autores para melhor entender os vários aspectos que envolvem a comunicação, competência essencial dentro das Organizações.

Primeiramente falaremos sobre o ato comunicativo e a comunicação como competência interpessoal. Em seguida, observaremos as funções que a comunicação tem dentro de uma organização. E por fim, pontuaremos algumas abordagens e meios de comunicação que podem ser utilizados pelos gestores/líderes.

2. A Competência Comunicativa

O ato de comunicar é importante para o desempenho do papel de um gestor eficaz e faz parte das suas competências para bem gerir as relações dentro da Organização, pois, ao se comunicar ele obtém uma resposta direta de seus funcionários, ao mesmo tempo em que lhes transmite as metas e os planos de ações da organização.

“A gerência cumpre a função de apresentar resultados; contudo para que essa possa se tornar eficaz, precisa possuir competências interpessoais que garantam tais resultados.” (VALLE, 2006 apud CRISPIM, 2010, p. 1). Entre, essas competências destacamos o ato comunicativo, que é definido como um processo de envio e recebimento de informações de conteúdo significativo. (SCHERMERHON JÚNIOR, HUNT; OSBORN, 1999 apud CRISPIM, 2010, p. 10). Para Azeredo (2011), por sua vez, “a comunicação pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento”.

A comunicação eficaz é uma exigência do mercado de trabalho e uma competência individual importante para a manutenção das relações sociais diárias. Pessoas que se expressam de forma eficiente tendem a se destacar e ganhar notoriedade em público. No caso dos gestores, quando se “expressam de forma eficiente passam a representar um diferencial competitivo da organização” (MORAES e CORRÊA, 2008, p. 1). E como resultado, os componentes dessa Organização passam a ter afinidades e competências que se complementam através da habilidade comunicativa.

Azeredo (2011, s/p) afirma que a comunicação é sempre um acontecimento essencial e imprescindível. Como ele aponta, quando este fenômeno é mal compreendido e as organizações começam a crescer e ganham mais importância, esta falta de comunicação acaba gerando um problema em maior escala. Isso ocorre, porque, se a empresa quando possuía uma dimensão menor não sanou seus problemas em relação a falta ou ineficiência na comunicação, quando ganha uma proporção maior fica mais difícil cuidar dessas dificuldades, pois irá envolver mais pessoas. Vale pontuar que, se torna mais trabalhoso, entretanto, não é algo impossível.

Para Diório (2008), duas habilidades devem fundamentar a construção de um líder eficaz e a implantação de estratégias e metas deste na Organização, são elas as habilidades humanas e as habilidades conceituais. As primeiras dizem respeito a capacidade de interação

com as pessoas, de se comunicar de forma clara, motivar os colaboradores e valorizar os resultados obtidos. Já as habilidades conceituais representam a capacidade de olhar o todo, ter uma visão sistêmica dos processos e de suas interações com o meio externo (mercado, clientes, governo). (DIÓRIO, 2008, p. 40)

Trabalhar em grupos e equipes significa ter que interagir com pessoas, conciliar conflitos e mediar interesses, necessidades e expectativas diversas. Um gestor, em uma Organização tem por dever gerir os conhecimentos e/ou talentos humanos que perpassam por ela. Isso inclui gerir as motivações, competências, a criatividade, educação, posturas, atitudes e todas as habilidades individuais e organizacionais. Diório pontua que cabe ao líder desenvolver ambientes com

clareza de expectativas, acesso aos recursos necessários para a realização do trabalho, uso das melhores habilidades de cada profissional, reconhecimento, estímulo ao desenvolvimento, sintonia com a missão de Empresa, compromisso com a qualidade, espaço aberto ao crescimento e aprendizado” (DIÓRIO, 2008, p. 34)

Como coloca Diório (2008), o número de questões que interferem nas relações organizacionais são inúmeros, alguns se destacam como,

a cultura da organização e a relação entre o emissor e o receptor ou como também é comum nas organizações se vêem no imperativo de reestruturarem sua comunicação (seja ela interna ou social) adotando um padrão moderno aproximando suas ações e o discurso empresarial, em busca de um patrimônio de caráter simbólico constituído pela imagem, reputação, credibilidade, legitimidade e aceitação. (DIÓRIO, 2008, p. 26)

Um gerente tem como objetivo liderar pessoas em grupo e equipes de trabalho, logo, pessoas com dificuldade de manter um relacionamento interpessoal e que possuem pouca habilidade de comunicação, normalmente, não serão bons candidatos a desempenharem essa função. Pessoas que exercem cargos de chefia se destacam por suas especialidades e também porque se destacam como bons articuladores e bons gestores de pessoas. (DIÓRIO, 2008, p. 64)

Percebemos, na relação entre emissor e receptor, que a comunicação é um componente complexo na perspectiva organizacional e se destaca entre os principais elementos em relação ao campo empresarial. A comunicação empresarial vem ganhando destaque e colocando o ato comunicativo como uma importante competência interpessoal a se ter ou ser adquirida.

3. O papel da Comunicação nas Organizações

As mudanças que acontecem no mundo dos negócios obrigam as Organizações a se adaptarem e se adequarem de forma rápida. O que as leva a identificarem competências e os melhores meios que irão colaborar na gestão da empresa. Entre essas competências, como já destacamos, temos a comunicação entre os diversos colaboradores.

No caso das organizações, a comunicação não tem o intuito apenas de comunicar, “mas de persuadir, sensibilizar o receptor a tomar ou ter determinada atitude ou reação” (CAVALCANTE, 2008, p. 18). O receptor, no caso o gestor, quer influenciar o funcionário a realizar determinada atividade ou ter determinada postura e utiliza o processo comunicativo para chegar ao seu objetivo.

Dentro de uma organização, uma comunicação eficiente é necessária para a qualidade e compreensão do que é solicitado e proposto pelo líder/gerente. Azeredo (2011) destaca que “é através da comunicação que os subordinados ficam sabendo como tudo está estruturado na empresa, o que se espera deles, e o dirigente põe-se a observar sugestões, informações, queixas, comportamento do pessoal etc.”. Para esse autor, cabe à comunicação mediar os processos dentro da organização, servindo de instrumento para aproximar os colaboradores da organização.

Para Crispim (2010, p. 10), como fator de informação, a comunicação auxilia na implantação de metas para realização das tarefas da Organização, ou seja, faz negociações, toma decisões, avalia alternativas de ações estratégicas e estabelece compensações. Para Penteadó apud Moraes e Corrêa (2008), a comunicação é condição necessária na liderança de um gestor, pois a “capacidade de liderar pode também ser definida como a capacidade de se comunicar bem” (p. 1).

Os gerentes são líderes que precisam impulsionar e motivar seu grupo a alcançarem metas. Assim, gestores eficazes utilizam a comunicação para conferir poder aos profissionais sob seu comando, reconhecer as habilidades do outro, reforçar a realização de tarefas, além de incentivar e reconhecer o desempenho dos funcionários (SOARES, 2005 apud CRISPIM, 2010, p. 10). Conforme Cavalcante (2008, p. 62) afirma,

A integração das ferramentas de comunicação se dar a partir do momento em que se tem uma visão sistêmica dos resultados quer se quer alcançar pela organização. Gestão se faz com comunicação, não se pode pensar em gestão sem comunicação. Muitos gestores ao avaliar um processo poderiam ter maior

proveito se avaliassem através da falta ou da forma como foi utilizada a comunicação ao invés de ficar tentando encontrar erros em pessoas, tecnologia, conhecimentos técnicos.

A comunicação é necessária para oportunizar um *feedback* entre os profissionais da organização, visto que com essa “resposta” do receptor à mensagem enviada, o gerente poderá propor mudanças de comportamento e obter resultados positivos, ajudando o indivíduo ou a equipe a melhorar seu desempenho nas atividades (CRISPIM, 2010). Nesse ponto, as opiniões são ouvidas, respeitadas e há a aceitação das diferenças individuais.

Entretanto, “para que possa ocorrer uma perfeita integração dos trabalhadores em qualquer empresa, torna-se absolutamente necessário que eles deixem de ser simples receptores e se tornem também emissores”, afirma Azeredo (2011, s/p). Somente assim haverá uma comunicação válida e eficaz, ou seja, o *feedback* precisa existir para se observar uma comunicação efetiva.

Gramigna apud Moraes e Corrêa (2008) aponta que a competência de comunicação e interação como a capacidade de interagir, facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. E, que, nessa competência comunicativa destacam-se os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

- 1) Os conhecimentos: dos processos de comunicação, das técnicas de expressão verbal, dos meios de comunicação disponíveis na empresa, das técnicas de feedback, da língua portuguesa e inglesa, além do auto-conhecimento.
- 2) As habilidades: comunicar de forma organizada e correta, argumentar, manter a equipe atualizada, saber ouvir, dar e receber feedback, estabelecer contatos com facilidade e objetividade, utilizar o tom de voz correto, usar termos adequados ao contexto, contornar situações conflitantes e interagir com as pessoas de maneira espontânea.
- 3) As atitudes: adotar postura de escuta e interesse, buscar informações, perguntar caso haja dúvidas, manter a equipe atualizada, esclarecer pontos de vista, ter otimismo, ter bom humor, reagir de forma natural aos feedbacks, ser flexível, receber e oferecer feedback com cortesia e respeito, possuir atitude ética e profissional, manter bom relacionamento, buscar aproximação com as pessoas, ajudar e cooperar. (MORAES; CORRÊA, 2008, p. 3)

Spector (2005) também destaca a importância das questões interpessoais, como a comunicação e a interação. Segundo ele, essas competências podem ser utilizadas e direcionadas no esforço de reduzir os conflitos interpessoais existentes dentro das equipes de funcionários nas organizações. Quando não há uma comunicação efetiva, a possibilidade de haver conflitos é mais eminente.

Azeredo (2011), por sua vez, afirma que comunicação é diferente de informação, pois muitas vezes há a informação, mas a comunicação não é realizada. Por exemplo, quando a mensagem é transmitida a um receptor, mas este age de forma contrária ao proposto, a tentativa de comunicação do emissor foi eficaz, contudo, devido a ineficácia da compreensão do receptor, não houve o processo de comunicação (AZEREDO, 2011, s/p).

Para Tomasi e Medeiros, apud Cavalcante (2008, p. 18), “se é ativo, o destinador recebe a mensagem e reage a ela. Por isso se diz que seu comportamento é reativo”. Entretanto, corroborando com Azeredo (2011), Cavalcante pontua que reagir a mensagem não significa que o receptor esteja o fazendo de forma positiva, ou de acordo com o que se esperava do mesmo. Ele pode apenas estar recebendo a informação, mas não estar interagindo com ela.

Assim, vale pontuar que o receptor, no caso o funcionário, pode ter diversas reações ao que está sendo colocado a ele pelas empresas. Assim, os comunicadores,

devem ter cautela ao se transmitir uma comunicação, no caso dos gerentes, coordenadores, diretores, ou seja, profissionais que têm outros sob sua orientação o cuidado é, e deve, ser maior, eles devem mensurar o grau de entendimento de seus comunicados, caso contrário corre-se o risco de não se obter os resultados esperados através dos mesmos. (CAVALCANTE, 2008, p. 19)

Cavalcante (2008) destaca que os principais problemas encontrados nas companhias têm como principal motivo um sistema de comunicação falho ou não bem definido, e, ainda, que grande parte da solução desses problemas também está ligada à comunicação. Ele aponta as falhas de comunicação e a falta de socialização das informações como responsáveis por vários desses problemas, “que poderiam, com um sistema comunicacional eficaz, ser evitados” (CAVALCANTE, 2008, p. 40).

Rego, apud Moraes (2008, p. 1), também aponta que a comunicação é uma ferramenta importante e eficaz para a produtividade da Organização e que muitos problemas têm origem na questão da comunicação, ou na falta dela. Para Habermas apud Diório (2008, p. 26), “os problemas de comunicação surgem por uma situação de fala distorcida, onde os participantes do ato comunicativo encontram-se em posições desiguais de poder e conhecimento de informações”.

Como destaca Azeredo (2011, s/p), a comunicação é uma ferramenta estratégica importante para o crescimento da Organização. Assim, sendo um meio de troca de informações, se essas forem mal interpretadas poderão causar graves danos a empresa. Entre eles, podemos destacar os prejuízos financeiros, que são pontos que as Organizações sempre

querem evitar, visto que interfere em sua economia e seus lucros e nenhuma delas quer perder dinheiro.

Além disso, a falta de comunicação pode acarretar desencontros na execução de tarefas, pois, como já pontuamos ela colabora na implantação de metas para realização dos trabalhos. E ainda, algum constrangimento pessoal e organizacional gerado pela falta de comunicação ou por uma comunicação equivocada. (AZEREDO, 2011, s/p)

Um ponto que acarretaria nessa dificuldade de comunicação entre as gerências e as equipes seria a falta ou o pouco contato entre o líder e seus colaboradores. O que para Moraes e Corrêa (2008) se daria pela pouca importância que esses gestores atribuem ao processo comunicativo. Outro motivo que geraria uma falha na comunicação e consequentemente um empecilho para a melhoria da qualidade e produtividade dos processos de trabalho seria a falta de *feedback*. O pouco uso ou a falta deste é sinal da pouca importância que os gestores dão ao processo comunicativo interno (MORAES e CORRÊA, 2008, p. 9).

Vale destacar que, por mais que existam os canais para a comunicação entre a instituição e seu público interno e por melhores que sejam os conteúdos abordados, “o impacto e eficiência ficarão limitados se os empregados não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem, da alta diretoria aos operários da fábrica, todos devem ser responsáveis pela comunicação” (AZEREDO, 2011, s/p). Esse panorama deve ser revisto pelos líderes e suas Organizações.

4. Abordagens e Meios de Comunicação

Como pontua Diório (2008), a comunicação não abrange somente a verbalização, mas todas as formas de transmissão de informação. A escrita, o silêncio, a música, a arte, a pintura, os gestos, a postura, e outros, por exemplo. No caso das organizações, as de grande porte utilizam pelo menos 10 meios de comunicação que visam se complementar, são elas:

uma virtual, indireta e de surgimento recente através de meios de comunicação como e-mail, chats e intranet; pelo ambiente hierárquico, formal e burocrático, utilizando-se como meios: reuniões, quadros de aviso, memorandos e telefone e através da dimensão simbólica, autêntica e velada da comunicação informal dos comportamentos contraditórios e da sexualidade no trabalho. (DIÓRIO, 2008, p. 27)

Moraes e Corrêa (2008) destacam além das novas tecnologias como a Internet, Intranet, correios eletrônicos, videoconferências e programas de TV; os murais, jornais,

revistas, folhetos e a comunicação face-a-face. Para elas, “esses meios transpõem barreiras entre funcionários de diferentes setores, agilizam os processos internos e externos, facilitam o contato com o público externo, reduzem custos e disseminam a estratégia das organizações” (MORAES; CORRÊA, 2009, p. 2)

Para Azeredo (2011), a comunicação dentro de uma organização tem por finalidade encaminhar as informações necessárias para o bom andamento da instituição. Para ele é uma forma de transmitir o pensamento que acontecerão por meio da linguagem, seja ela oral ou escrita.

Os suportes desse pensamento, os seus modos de expressão acontecem por meio de linguagem. A informação oral é mais viva e também mais humana, a informação escrita, por sua vez, apresenta a vantagem de deixar um traço. A palavra é a forma de comunicação mais rápida e, por isso, a mais utilizada na indústria, como na vida corrente. (AZEREDO, 2011, s/p)

Podemos destacar a comunicação face-a-face como um meio bastante eficaz e rico, no que diz respeito ao contato gestor-colaborador. Pela falta de tempo esse tipo de comunicação é deixada de lado, entretanto, esse tipo de interação impacta diretamente o receptor e obtém um *feedback* mais rápido em relação as outras, o que pode gerar ganhos positivos para a relação desse líder com seus funcionários e para a Organização. Grupos de discussão e atividades relacionadas podem ser utilizadas para manter esse contato direto entre as pessoas e gerar um fluxo comunicativo eficaz. (MORAES; CORRÊA, 2008, p. 2)

Daft, apud Cavalcante (2008), pontua que os canais ou meios de comunicação são classificados em relação à capacidade de transmitir as informações. Ao se analisar esses canais podemos destacar:

1. meio mais rico é o face a face, que é caracterizado pela riqueza das expressões adicionais como linguagem não-verbal e proporciona um feedback imediato para possíveis correções; por isso, esse tipo de canal permite diminuir ao máximo a ambiguidade no processo da comunicação;
2. o telefone (fixo ou móvel) e outros meios eletrônicos pessoais de comunicação formam o segundo grupo mais rico, pois o feedback é rápido, as mensagens são direcionadas pessoalmente e com recursos adicionais como a entonação, porém as expressões visuais não podem ser transmitidas;
3. documentos escritos, endereçados pessoalmente (cartas, notas, fax, e-mails etc.) têm riqueza menor ainda; o feedback é mais lento e as expressões/indicações visuais são mínimas (figuras, gráficos, esquemas, fontes diferentes como negrito, itálico etc.);
4. documentos escritos, endereçados pessoalmente (boletins, relatórios, bancos de dados de computador) são mais “enxutos” (menos ricos), geralmente eles são mais quantitativos, não necessariamente proporcionam feedback e servem bem para transmitir dados exatos para muitas pessoas. (CAVALCANTE, 2008, p. 19)

Os meios de comunicação escolhidos para a transmissão das informações dentro da Organização e para manter a comunicação de maneira positiva, normalmente fazem parte de todo um planejamento, visto que ela deve estar ligada diretamente à cultura organizacional da empresa.

É preciso que se leve sim em consideração a cultura, os valores, missão e objetivos das empresas, mas o mais importante é que a informação consiga contribuir para melhorias e para o alcance dos ideais da empresa, senão de nada adianta dizer que a empresa age conforme os fatores citados acima. (AZEREDO, 2011, s/p)

Um líder eficaz deve utilizar todos os meios que estiverem ao seu alcance para transformarem as informações repassadas em conhecimento para toda a equipe, visando o comprometimento e os resultados para a Organização. A escolha do canal a ser utilizado depende tanto do que se quer transmitir, mas como pontua Cavalcante (2008, p. 19), do que se quer alcançar e do *feedback* que se quer ter em relação aos colaboradores.

É fundamental conhecer todos os componentes de uma comunicação eficaz, não importando se ela será oral, escrita ou gestual. Deve-se observar toda a comunicação, pois ela é uma das bases para o sucesso da Organização. O gestor deve somar a comunicação às técnicas profissionais que ele já possui, assim se destacará e poderá colaborar positivamente para os resultados da empresa. (CAVALCANTE, 2008, p. 20)

Essa comunicação deve ser vista como um investimento a curto e longo prazo e não como uma despesa para a empresa. Assim, “a escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do feedback podem ajudar muito a comunicação a se tornar eficaz” (ROBINS apud MORAES e CORRÊA, 2008, p. 12).

5. Considerações Finais

Muitas Organizações ainda desconhecem a importância da comunicação para uma boa gestão. Outras, por sua vez, já estão adotando e investindo nessa comunicação para atingir os resultados. Elas estão descobrindo as afinidades, habilidades e competências de seus funcionários e gestores.

Podemos concluir que a habilidade de se comunicar é importante para um gestor eficaz, pois lhe concede modos de abordar seus diferentes funcionários e as diversas situações no ambiente de uma Organização impactando, positivamente, o clima e a produtividade organizacional. Quando o gerente abre espaço para que haja essa comunicação dentro de sua

equipe, as pessoas se sentem abertas a ouvirem e falarem o que pensam, o que favorece as relações dentro da Organização e o desempenho eficiente das funções estabelecidas. Assim, os gerentes precisam melhorar suas habilidades interpessoais para que consigam ser mais eficazes no contexto organizacional.

Para que a comunicação atinja seu objetivo é necessário que o líder tenha habilidades e saiba transmitir a informação, entretanto, se faz necessário também o “saber ouvir”. A habilidade de escutar e entender o outro é peça fundamental no trabalho de um gerente competente, visto que para se obter um *feedback* positivo essa característica se torna essencial. É trabalhando as habilidades e competências que as empresas obtém resultados positivos e um ambiente de trabalho satisfatório.

REFERÊNCIAS

AZEREDO, Tiago Antonio Cundari. **O processo de comunicação dentro da empresa**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional. Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. João Pessoa, 2008. 66f. Monografia (Especialização em Gestão Empresaria e de Pessoas)

CRISPIM, Ana Laura. **A importância da competência interpessoal para a atuação do gerente no contexto organizacional**. - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/>> Acesso em: 06 mar. 2016.

DIÓRIO, Heloisa Costa Pacheco. **O Papel e a Importância dos Líderes nas Organizações**. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte: Novembro, 2008. (Monografia do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos)

MORAES, Micheline Gomes de; CORRÊA, Maria Laetitia. **Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe**. XXXII Encontro da AMPAD. Rio de Janeiro/RJ – 6 a 10 de setembro de 2008.

SPECTOR, Paul E. Teoria e Desenvolvimento Organizacional. In: **Psicologia nas organizações**. - São Paulo: Saraiva, 2005.