

Comunicação, Liderança e Treinamento: um Estudo de Caso do Projeto Treinamento e Desenvolvimento de Liderança para Servidores da ECA-USP¹

Flávia Cristina Martins MENDES²
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

Resumo

O presente artigo procurou apresentar as dimensões humana e estratégica da comunicação organizacional por meio de um projeto de treinamento e desenvolvimento das habilidades de comunicação, interação, relacionamento interpessoal e liderança dos servidores técnico-administrativos da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Neste artigo é apresentado um estudo de caso e sua relação com as abordagens teóricas sobre comunicação organizacional, cultura organizacional, liderança, desenvolvimento e treinamento.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Cultura, Treinamento, Liderança.

Introdução

As diversas transformações socioeconômicas da segunda metade do século XX e início do século XXI, como exemplo: a revolução tecnológica, os novos modelos de comportamento, criações de novas estruturas familiares, abertura de novos mercados, globalização, pensamento sustentável e o acesso à informação atuaram como agentes nas mudanças de valores dentro da sociedade e conseqüentemente dentro das organizações.

Como resultado dessas transformações, as organizações (públicas e privadas) compreenderam que sua essência é ser um sistema social construído por pessoas, por relacionamentos entre pessoas (NASSAR, 2009), portanto as organizações não conseguem mais controlar todos os aspectos que a envolvem e que envolvem também seus *stakeholders*.

Para Kunsch (2016), o poder das organizações começa a ser questionado:

Não se admite mais que as organizações se pautem em apenas por uma visão centrada no negócio e de resto, fiquem apenas no discurso. Ou elas assumem uma nova mentalidade para valer ou vão perder terreno e até mesmo correr o risco de não sobreviverem. (KUSNCH, 2016, p. 43)

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre em Interfaces Sociais da Comunicação pela ECA-USP, Professora e Pesquisadora do CEACOM ECA-USP, e-mail: flaviacmmendes@gmail.com

O comando agora se encontra nas mãos de quem constrói e consolida uma organização, ou seja, as pessoas que nelas estão inseridas ou que interagem com essas organizações. A comunicação e a interação dentro das organizações começaram a ser mais valorizadas e pensadas nas suas dimensões humanas e estratégicas (KUSNCH, 2016). Segundo Yanaze (2011), a comunicação organizacional permeia os relacionamentos internos e externos das organizações e é um fator determinante para alcançar objetivos essenciais e estratégicos.

Dentro deste contexto, aparecem diversas formas de se pensar como a comunicação pode ser o elo entre cultura organizacional, lideranças, funcionários, objetivos estratégicos e resultados.

[...] a comunicação também precisa ser vista como uma perspectiva estratégica: processo de criação de conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional. (MARCHIORI, 2009, p. 295)

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo de caso (YIN, 2010) que mostra o quanto a comunicação e a interação que acontecem por meio de um projeto de capacitação e treinamento em liderança pode ser vista numa perspectiva estratégica.

O estudo de caso aconteceu numa instituição pública, a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e teve uma atuação restrita para somente 40 servidores com cargos de chefia ou coordenação.

O presente artigo foi dividido em três sessões: a primeira sessão mostra as abordagens teóricas da comunicação, das organizações e da cultura, os conceitos de liderança e os aspectos do treinamento, na segunda sessão é apresentado o projeto treinamento e desenvolvimento de liderança e como ele foi realizado, na terceira parte, as considerações finais e as perspectivas para o futuro deste programa.

Comunicação, organizações e cultura: perspectivas teóricas

As organizações têm as mais variadas particularidades em seus processos de gestão.

Neste artigo, o estudo de caso mostra o exemplo de uma organização pública que tem como direção de suas ações, não apenas funcionários que estão em cargos de chefia, mas também a legislação e as decisões tomadas pelo governo federal e estadual que regem todos seus processos.

Entretanto, mesmo sendo uma organização pública possui características que são inerentes a todas as outras organizações e é nesta linha de pensamento que o artigo discorrerá. Essas características básicas das organizações são:

- a) São sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas;
 - b) São complexas e aplicam a divisão de trabalho – para serem efetivas dividem o trabalho entre pessoas, a partir de critérios como conhecimentos e habilidades;
 - c) Têm história e memória – são o produto da ação de seus fundadores, de seus integrantes e da sociedade da qual se inserem;
 - d) Devem enfrentar o desafio das mudanças – mudam para se adequar às inúmeras mudanças acontecidas nos âmbitos mercadológico, econômico, social, histórico, ambiental, cultural, comportamental, entre outros;
 - e) Têm identidade – cada organização expressa sua cultura em uma determinada identidade;
 - f) Querem resultados – se estruturam para serem eficazes.
- (NASSAR, 2009, p.62-63)

O primeiro item já foi apresentado na introdução, porque nenhuma organização consegue se manter sem construir e consolidar relacionamentos entre pessoas.

Em uma instituição pública com cerca de 200 funcionários, a divisão do trabalho é algo muito importante para a produtividade e o alcance dos resultados.

Em 2016, a Escola de Comunicações e Artes completa 50 anos de atuação no ensino superior dentro das mais variadas áreas da comunicação, do audiovisual e das artes, além de ser muito atuante na disseminação de pesquisas. A história e as memórias desta instituição fazem parte da sua cultura organizacional.

Outro ponto importante que deve ser abordado é que mesmo sendo uma instituição de ensino e pesquisa pública, a ECA tem enfrentado nos últimos anos muitas mudanças sociais e comportamentais e por isso a instituição começa a se preparar e preparar seus servidores para essas mudanças.

A questão das mudanças afeta o outro item, a identidade de uma organização, a expressão da identidade da ECA é ser uma instituição de ensino aberta a novas ideias e novas pessoas e com a valorização de um clima organizacional mais agradável e receptivo.

Todas as características apontadas não impedem da ECA ser uma organização que almeja resultados e se compõe para ser eficaz.

É dentro desta abordagem de se tornar mais eficaz e preparada para as mudanças externas que afetam seu cotidiano que surgiu o “Projeto Treinamento e Desenvolvimento de Liderança”.

Este projeto foi construído para ajudar no alinhamento da cultura e dos relacionamentos internos, por esta questão o desenvolvimento de lideranças está intrinsecamente ligado à comunicação organizacional, pois esta comunicação:

[...] trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2009, p. 71).

E a comunicação, citada acima, está ligada a construção da cultura organizacional. A cultura de uma organização pública tem características específicas. Em muitos momentos encontra-se engessada e resistente às mudanças, pois tem a necessidade de seguir padrões e conceitos vindos do âmbito governamental e de legislações não flexíveis.

Na ECA não é diferente, muitas das características das organizações públicas consolidam esta instituição com uma reputação forte e com credibilidade dentro da Universidade de São Paulo, porém outras características relacionadas à falta de proatividade e resistência às mudanças acabam por construir barreiras para o desenvolvimento da liderança.

Todo processo de mudança organizacional desejado, trazendo novas formas de organização e de administração implica, essencialmente, um processo de mudança cultural. A intervenção cultural é, basicamente, um processo de comunicação, em que as novas informações e as novas vivências funcionam como força transformadora, que necessita, contudo, de tempo, de sustentação e de perseverança para se manifestar como transformação efetiva. (SCHULER, 2009, p. 269)

O projeto treinamento e desenvolvimento de liderança para servidores tornou-se parte desse processo de mudança organizacional, pois mesmo a ECA como uma instituição pública percebeu as mudanças socioeconômicas externas que estão ocorrendo e procurou sensibilizar e conscientizar seus funcionários com cargos de chefia sobre a importância de desenvolverem suas habilidades de liderança.

Segundo Schuler (2009), a cultura de uma organização se manifesta de uma forma multidimensional, as dimensões são: física e material, emocional, mental, afetiva, expressiva, visionária e integradora. Um projeto de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo passar por todas as dimensões da cultura e valorizar, principalmente, a dimensão integradora para unificar as missões de cada funcionário com a missão da organização, além de alinhar a percepção individual (unidade) com a percepção do coletivo ou grupo (totalidade).

Segundo Marchiori (2009), as organizações surgem da comunicação e da interação entre pessoas e também pela maneira que as pessoas se comunicam internamente é o que

transforma a qualidade na construção de relacionamentos. “Indivíduos trazem uma cultura que afeta a forma como eles se comunicam. No entanto, a forma de os indivíduos se comunicarem pode mudar a cultura que compartilham” (MARCHIORI, 2009, p. 303).

O desafio do projeto foi conscientizar os servidores que a maneira como eles se comunicam pode auxiliar ou mesmo prejudicar o andamento das atividades em grupos e equipes. O projeto não tinha como objetivo modificar a cultura organizacional, mas apresentá-la de forma concreta para que os servidores pudessem ter a compreensão de uma visão mais abrangente de sua própria função e da função dos outros colegas.

Para Marchiori (2009, p. 309), a “cultura é um processo de construção de significados, os quais se obtêm por meio de interação social, sendo a comunicação primordial e natural neste contexto”. Culturas mais rígidas em seus processos internos e com pouca abertura para a criação de novas abordagens, como a da ECA, conseguem uma maior abertura e visão sistêmica por meio do treinamento e desenvolvimento de suas lideranças.

Buscar o desempenho organizacional significa hoje um equilíbrio nas relações organizacionais mediante a visualização de um processo de troca contínua entre os atores de uma organização: alta administração, líderes e liderados (MARCHIORI, 2009, p. 314).

O processo de troca ocorreu no projeto e será descrito no tópico de estudo de caso, portanto antes de conhecermos como ocorreu esse processo, faz-se necessário apresentar alguns conceitos de liderança para que se haja clareza na compreensão do público-alvo e do alcance do projeto.

Conceitos de liderança

Os séculos XX e XXI foram caracterizados como períodos de muitas transformações econômicas, sociais e de comportamentos. Diante deste cenário, é possível perceber que houve uma mudança no papel das lideranças, pois durante muitos anos acreditou-se que liderança estava atrelada ao cargo de chefia, às funções de alto escalão nas empresas e outras instituições da sociedade.

Atualmente, o líder possui um papel mais abrangente e mais direcionado para o diálogo com seus *stakeholders* e, principalmente, funcionários. “É por meio da interação entre líder e empregado que os membros organizacionais desenvolvem padrões compartilhados de pensar e se comportar – ou a cultura” (SIAS; KAPANEVA, 2014, p. 35).

Portanto, hoje, a atuação do líder, em qualquer organização, é muito importante porque ele se torna um ponto focal de disseminação da cultura e dos valores organizacionais.

Trabalhar com os líderes suas habilidades de comunicação, interação, relacionamento interpessoal e autoconhecimento podem trazer inúmeros benefícios para as organizações.

Um dos benefícios é a construção de relações mais saudáveis e de qualidade no ambiente de trabalho. Segundo Sias e Kapaneva (2014), líderes que valorizam esse tipo de relação com seus funcionários têm características distintas tais como convergência de valores, ou seja, ter valores similares entre os parceiros; a comunicação do líder é encorajadora para a resolução dos problemas e o líder incentiva o funcionário para negociar seu papel dentro da organização.

Entretanto, quando as pessoas em cargos de liderança somente possuem o cargo, e não as habilidades de liderança, de comunicação e de relacionamento, existe uma tendência ao monitoramento constante do desempenho dos funcionários, atos de ameaça e críticas e jogos de poder, onde a obediência é exigida pelo superior (SIAS; KAPANEVA, 2014).

Para McGregor (*apud* FREITAS, 2014), a liderança não está centrada apenas no indivíduo, ela depende de quatro elementos que trabalham em conjunto para desenvolver um líder: as características e a personalidade do líder, as atitudes e necessidades dos liderados, as particularidades da organização e de suas tarefas e o último elemento, exterior à organização, a conjuntura social, econômica e política.

Os líderes precisam compreender esses elementos e trabalhar para desenvolver ou atuar em cada um deles. O autoconhecimento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da liderança.

Compreender quais são as necessidades de seus liderados é entender que a liderança parte de um princípio de interação e construção de relações. “Liderança é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional” (SIAS; KAPANEVA, 2014, p.36).

O entendimento da organização, das suas prioridades e tarefas é parte da atuação do líder que consegue manter uma visão ampla sobre o todo e com isso consegue melhores resultados com seus liderados.

O contexto social, econômico e político também afetam a organização e atuação dos líderes, por esse motivo a importância de se autoconhecer como indivíduo, compreender os liderados e ter uma visão sistêmica.

Para a liderança, a comunicação tem um importante papel em desenvolver e construir relações produtivas.

A função de comunicação da liderança tem um papel fundamental no alinhamento estratégico e na construção do clima organizacional, estimulando o fluxo de comunicação e ao preparar ambientes e situações de convívio mais abertos, flexíveis e dinâmicos, em que as trocas permitam avanços para a solução de problemas organizacionais (CERANTOLA, 2016, p. 220).

Um ambiente mais aberto e flexível pode ser encontrado em momentos voltados ao desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes organizacionais. Esses momentos são direcionados ao treinamento e a aprendizagem de novos conceitos e ideias. Para Schuler (2009, p. 263), “[...] sistemas de aprendizagem eficientes contam com a possibilidade de conduzir o aprendiz a um estado de motivação razoável, induzir ou esperar pela atividade desejada, e recompensar essa atividade com imediato estímulo relevante”. Por isso, o investimento e esforço da ECA em um programa de treinamento.

No próximo tópico, serão apresentados os conceitos de treinamento e desenvolvimento nos quais foram baseados o estudo de caso.

Os aspectos relacionados ao treinamento e desenvolvimento

A área de atuação denominada TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) é comum em diversas organizações. Algumas organizações tem sua própria área de treinamentos, outras contratam empresas especializadas nessa atuação.

O TD&E tem como objetivo desenvolver ou criar competências humanas ou técnicas por meio de processos de aprendizagem formal (cursos, palestras, workshops, oficinas).

O treinamento, que é um dos conceitos mais difundidos, refere-se a uma modalidade de aprendizagem induzida com definições distintas, mas semelhantes e complementares (o treinamento seria composto de quatro elementos principais: intenção, desenho, meios e avaliação). (SANTOS; MOURÃO, 2011, p. 306)

Baseado no conceito apresentado pelos autores, podemos afirmar que a intenção deste projeto na ECA foi auxiliar seus servidores no desenvolvimento de habilidades de liderança, o desenho e os meios foram compostos por um workshop e dois cursos presenciais e a avaliação foi a construção do plano individual de ações em liderança.

Para Wexley (1984) *apud* BRANDÃO *et al*, 2012, o treinamento tem um foco relacionado com o ambiente de trabalho e as funções exercidas pelo funcionário, pois serve para adquirir conhecimento, habilidades e atitudes que sejam relevantes para sua atuação em determinada organização.

Já o desenvolvimento tem um aspecto mais amplo, pois seu objetivo está relacionado ao crescimento pessoal (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004 *apud* BRANDÃO *et al*, 2012)

No projeto apresentado, o workshop e os cursos foram direcionados para a aquisição de habilidades de liderança que atendessem a uma necessidade da instituição, mas também foi abordado o desenvolvimento, principalmente no que se proporcionou com atividades de autoconhecimento para os servidores participantes.

A organização que deseja ser comunicativa, para aprender, realizará melhor seus objetivos se capacitar os vários níveis de gerência da organização para a comunicação. Essa capacitação deve desenvolver as condições pessoais dos gerentes para comunicação e as técnicas específicas do bem comunicar (SCHULER, 2009, p. 265).

Este foi o objetivo do projeto que será abordado com os detalhes no próximo tópico.

Breve histórico da Escola de Comunicações e Artes

A escola foi criada em 1966. No ano de 2016, completa 50 anos de atuação no ensino superior e na disseminação de pesquisas científicas na área de comunicação, informação e artes. É composta por oito departamentos e pela Escola de Arte Dramática (EAD), na sua grade curricular oferece 22 habilitações profissionais em cursos regulares na área de graduação, 15 delas voltadas às Artes.

A missão da ECA é:

Promover o ensino e a pesquisa nas áreas de comunicação, informação e artes, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, do magistério e da carreira profissional, em consonância com as exigências do tempo e as necessidades de desenvolvimento humano³.

A ECA tem uma grande importância na construção da reputação da Universidade de São Paulo e por este motivo é necessário que seus colaboradores estejam alinhados com o papel de servidor público e engajados a trabalhar melhor com suas respectivas equipes e com todos os funcionários.

³ Disponível em <<http://www.eca.usp.br>>. Acessado em 5 jul 2016.

Apresentação do estudo de caso e as etapas do projeto

O estudo de caso deste artigo é o “Projeto Treinamento e Desenvolvimento de Liderança para Servidores Técnico-Administrativos da ECA-USP”⁴ que teve início em agosto de 2015 e terminou em dezembro de 2015, com carga horária de mais de quarenta horas. Ao todo o projeto contou com a participação efetiva de quarenta funcionários com cargo de chefia e que fazem parte de diversos setores e departamentos dentro da Escola de Comunicações e Artes.

O principal objetivo do projeto foi desenvolver e aprimorar a capacidade de liderança dos servidores técnico-administrativos com cargo de chefia. O programa de treinamento também procurou alinhar a capacidade de liderança com o conhecimento sobre os processos e procedimentos legais de uma instituição de ensino pública.

Os exemplos e atividades apresentadas durante o treinamento foram identificadas por meio de um mapeamento de necessidades feitas pelos integrantes do grupo de qualificação Proqual da mesma instituição.

O projeto foi composto por três etapas. A primeira etapa aconteceu para a construção de um processo de sensibilização dos servidores da ECA através de um workshop que teve ênfase em aplicações práticas e na experimentação de situações cotidianas.

Este workshop de comunicação interpessoal e comportamento foi também uma forma de os servidores conhecerem colegas, já que a instituição tem cerca de duzentos funcionários efetivos, e promover a interação para as próximas etapas. Os temas abordados neste encontro abordaram como a comunicação interpessoal influencia o ambiente organizacional e as consequências para a cultura da instituição.

A segunda etapa ofereceu dois treinamentos. Foram dois cursos de aperfeiçoamento nos temas comunicação assertiva, *feedback* e liderança. Esses cursos tiveram uma duração de vinte horas, pois a ideia era fazer um aprofundamento dos conceitos e também atividades práticas para imersão. Depois de sensibilizar os servidores, a segunda etapa procurou apresentar conceitos e exemplos práticos para serem inseridos no cotidiano da escola. Os temas abordados estavam centrados nas barreiras de comunicação, na construção de relacionamentos e no *feedback* de comportamento e desempenho. No segundo curso, o objetivo foi o desenvolvimento da liderança através do autoconhecimento e da percepção sobre os valores institucionais e os valores pessoais, este curso teve uma duração de doze

⁴ A maioria das informações aqui apresentadas encontra-se no contrato estabelecido entre a prestadora de serviços de treinamento e a instituição. Neste artigo, não serão divulgados nomes dos funcionários ou informações sobre valores.

horas com atividades práticas de autoconhecimento e utilização de uma ferramenta de gestão denominada Eneagrama⁵.

A terceira etapa do projeto não tinha mais a intenção da apresentação de conteúdo e exercícios práticos. O objetivo desta etapa foi construção de um plano de ações em liderança e comunicação que ajudasse o servidor na implantação das ações que conseguiu aprender e reconhecer durante o workshop e os cursos. Além de realizar uma troca de experiências com os colegas, pois o plano de ações foi realizado de forma individual, mas apresentado em conjunto. Os servidores se reuniram para montar uma apresentação onde identificaram pontos em comum e pontos dissonantes dos seus planos individuais e depois foi realizado um evento para finalização e fechamento do projeto.

A construção do plano individual de ações em liderança teve um direcionamento, onde era necessário cada servidor apresentar o diagnóstico do setor por meio da ferramenta Matriz SWOT⁶ para identificar os pontos fortes e fracos do setor, as oportunidades para a liderança e comunicação e as ameaças ao bom desenvolvimento da área, além de inserir um breve descritivo da área.

Feito o diagnóstico, o servidor deveria elaborar pelo menos duas ações detalhadas onde deveriam conter objetivos, metas, instrumentos para a realização da ação, canal e meio utilizados.

Ao final de um processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento é importante um processo de construção de planejamento de ações, pois com um produto físico em mãos, o funcionário tem meios mais concretos de nortear suas ações e construir caminhos para o desenvolvimento da liderança.

Após o plano ter sido construído e enviado por e-mail, foi realizada uma classificação das ações em quatro focos: liderança, comunicação/interação, relacionamento interpessoal e autoconhecimento.

Portanto, foi feita uma pré-análise das ações para classifica-las em ações com foco em liderança, com foco em comunicação/interação, com foco em construção de relacionamento interpessoal e com foco em autoconhecimento.

No total foram entregues: 36 planos de ações em liderança pelos servidores técnico-administrativos e as ações mais descritas por eles foram as ações em comunicação/interação

⁵ O Eneagrama é um método de autoconhecimento utilizado há mais de mil anos e adaptado para o mundo corporativo na década de 1970. Este método aborda 9 personalidades e suas características principais.

⁶ O modelo análise denominado SWOT (*strengths, weakness, opportunities and threats*) é utilizado por diversas áreas, inclusive o marketing, para tornar-se um sistema de informação (YANAZE, 2011).

(34 servidores), seguida das ações com foco em relacionamento interpessoal (17 seguidores), em terceiro as ações em desenvolvimento da liderança (16 servidores) e apenas um servidor citou ações com foco em autoconhecimento.

Aqui foram apresentadas informações e detalhes de como aconteceu este projeto de treinamento e desenvolvimento e os resultados, ou seja, a construção do de um planejamento voltado às ações de liderança e comunicação.

Considerações Finais

O desenvolvimento das habilidades de liderança dos servidores da ECA não foi uma tarefa fácil, mas sim um desafio que se faz presente em toda a organização, seja uma organização pública ou privada.

Como apontou Nassar (2009), as organizações são sistemas sociais que dependem de relacionamentos para existirem, quanto mais esses relacionamentos forem construídos por líderes engajados em uma transformação benéfica para todos, mais resultados a organização alcançará.

A cultura organizacional é afetada pela comunicação (MARCHIORI, 2009), portanto projetos de treinamento podem ser um caminho para a construção de relacionamentos e para o desenvolvimento das pessoas dentro de uma instituição.

Esse projeto da ECA procurou trabalhar a comunicação na sua dimensão estratégica ao fazer o alinhamento dessa comunicação com as habilidades de liderança necessárias para o ambiente organizacional de uma instituição de ensino pública. E na dimensão humana, ao proporcionar aprendizado e autoconhecimento para os servidores.

Atualmente, os líderes compreenderam que a liderança é um processo comunicativo (SIAS; KAPANEVA, 2014), o objetivo do projeto foi demonstrar a relevância da liderança e da comunicação para os servidores com cargos de chefia da ECA, em consonância com a missão da instituição e com as particularidades de uma organização pública.

No entanto, este projeto ainda tem muito desafios. O primeiro desafio é a estrutura pública brasileira que engessa alguns projetos e atitudes que poderiam ser benéficas para a instituição e para seus públicos: professores, servidores e alunos. Outro desafio são as constantes greves, não compartilhadas por muitos dos servidores com cargo de chefia, mas que atrapalham o andamento das tarefas e da construção do diálogo que favoreça as habilidades de liderança.

Apenas, um projeto de treinamento não mudará o ambiente organizacional da ECA, e nem teve essa pretensão. O projeto descrito neste artigo pode ser o gatilho para muitas mudanças estruturais e que começam pelas lideranças, pelos servidores com cargos de chefia.

Sensibilizar, conscientizar, dar a oportunidade de autoconhecimento e aprendizado para um líder já é o começo de um longo caminho a ser desenhado para que as lideranças desta consolidada instituição de ensino pública consigam resultados mais eficazes em suas atuações.

O futuro deste projeto está em um acompanhamento das ações descritas que podem e devem ser revisadas a cada ano, ou ciclo, para se adaptarem às mudanças externas e internas, mas também com a intenção de se moldarem para novos servidores que assumam cargos de chefia e liderança.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P; BORGES-ANDRADE, J. E; GUIMARÃES, T. A. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.** Revista de Administração da USP – RAUSP, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K.(org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicações.** São Paulo: Summus, p. 213-224, 2016.

FREITAS, S. G. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. **Liderança e Comunicação Interna.** In: MARCHIORI, M. (org). São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 93-106, 2014.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K.(org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicações.** São Paulo: Summus, p. 37-58, 2016.

MARCHIORI, M. R As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: : KUNSCH, M. M. K (org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2.** São Paulo: Saraiva, p. 293-320, 2009.

SANTOS, J. R. V. S; MOURÃO, L. **Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho.** Revista de Administração da USP – RAUSP, São Paulo, v.46, n.3, p.305-318, jul./ago./set. 2011.

SCHULER, M. A cultura organizacional coo manifestação da multidimensionalidade humana. In: : KUNSCH, M. M. K (org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2.** São Paulo: Saraiva, p. 243-274, 2009.

SIAS, P.M. KAPAVENA, I. Relações de liderança e cultura organizacional. **Liderança e Comunicação Interna.** In: MARCHIORI, M. (org). São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 35-48, 2014.

NASSAR, P. Conceitos e processo de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (Orgs.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul: Difusão, p. 61-74, 2009.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4ª Edição. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.