



**A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL COMO PILAR CONSTITUINTE DA
MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS
DE GESTORES PÚBLICOS:**
Uma revisão de literatura.

**NONVERBAL COMMUNICATION AS A CONSTITUENT PILLAR OF
MOTIVATION, LEADERSHIP AND INTERPERSONAL RELATIONS OF PUBLIC
MANAGERS:**
A literature review.

Bruno Fernandes Costa e Silva¹

Júnio César Batista de Souza²

RESUMO

FERNANDES, Bruno. **A comunicação não verbal como pilar constituinte da motivação, liderança e relações interpessoais de gestores públicos:** Uma revisão de literatura. 2023. Artigo de Tecnologia em Gestão Pública — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – *Campus Brasília*, Brasília, 2023.

O presente artigo aborda a comunicação não verbal como alicerce para a motivação, liderança e relações interpessoais de gestores públicos. A análise reflete sobre como esses três pilares influenciam no exercício profissional dos gestores públicos e, por conseguinte, impactam a qualidade dos serviços prestados as suas equipes de trabalho. O objetivo principal é explorar, por meio de revisão bibliográfica, como a comunicação não verbal dos gestores públicos pode inspirar motivação e liderança nas relações interpessoais dentro de suas equipes de trabalho. Este estudo configura-

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB) *Campus Brasília*. E-mail: brunofernandxs@gmail.com.

²Possui Graduação em Letras Português-Inglês pela Universidade Estadual de Goiás - UEG (2003), Pós-Graduação em Língua e Literatura pela Universidade Estadual de Goiás - UEG (2007), Pós-Graduação em Pessoas, Inovação e Resultados - ENAP (2021), Bacharel em Artes Cênicas - Interpretação Teatral - FADM (2013). Mestre em Linguística Aplicada pela Universidade de Brasília - UNB (2013). Doutor em Literatura pelo Programa de Pós-Graduação em Literatura - (PósLIT) da Universidade de Brasília - UNB (2018). É professor efetivo de Língua Estrangeira Moderna-Inglês e Língua Portuguesa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB) *Campus Brasília*. E-mail: junio.cesar@ifb.edu.br.

se como uma revisão de literatura, e no que se refere aos objetivos caracteriza-se como pesquisa exploratória, a qual advém do fato de basear-se em suposições inspiradas em uma pesquisa bibliográfica. As buscas foram conduzidas nas bases de dados do Google Acadêmico, SciELO e Spell, no período de agosto a novembro de 2023, considerando contextos contemporâneos em língua portuguesa e publicações no intervalo de 2018 a 2023. A partir das pesquisas, constatou-se que a compreensão da importância do gestor como motivador dos colaboradores, mediante ações que envolvem a equipe interna por meio da comunicação, clima organizacional e informações essenciais, é fundamental em qualquer ambiente laboral. Em conclusão, destaca-se a relevância do papel do gestor que, ao adotar posturas de liderança, pode impulsionar a motivação e, como resultado, a satisfação, facilitando assim o estabelecimento de relações interpessoais eficazes nas suas equipes de trabalho.

Palavras-chave: comunicação não verbal; gestores públicos; liderança; motivação; relações interpessoais.

RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

FERNANDES, Bruno. **Non-verbal communication as a constituent pillar of motivation, leadership and interpersonal relations of public managers: A literature review.** 2023. Article in Technology in Public Management - Federal Institute of Education, Science and Technology of Brasília - Brasília *Campus*, Brasília, 2023.

This article looks at non-verbal communication as a foundation for motivation, leadership and interpersonal relations among public managers. The analysis reflects on how these three pillars influence the professional practice of public managers and, consequently, impact on the quality of the services provided to their work teams. The main objective is to explore, through a literature review, how the non-verbal communication of public managers can inspire motivation and leadership in interpersonal relationships within their work teams. This study is configured as a literature review, and in terms of objectives it is characterized as exploratory research, which comes from the fact that it is based on assumptions inspired by a bibliographical survey. The searches were conducted in the Google Scholar, SciELO and Spell databases from August to November 2023, considering contemporary contexts in Portuguese and publications from 2018 to 2023. Based on the research, it was found

that understanding the importance of the manager as an employee motivator, through actions that involve the internal team through communication, organizational climate and essential information, is fundamental in any work environment. In conclusion, the importance of the manager's role is highlighted. By adopting leadership positions, they can boost motivation and, as a result, satisfaction, thus facilitating the establishment of effective interpersonal relationships in their work teams.

Keywords: non-verbal communication; public managers; leadership; motivation; interpersonal relations.

Data de aprovação: 07/12/2023.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação desempenha um papel fundamental em todas as formas de interação, abrangendo tanto relações no campo profissional quanto nas relações interpessoais. Após uma investigação, realizada em sites de busca de pesquisa acadêmica, sobre a função da comunicação como um elemento motivador nas instituições, foi observado que essa questão é de grande importância e já foi explorada por diversos autores.

Segundo Andrade & Amboni (2010), a palavra comunicação deriva do latim “*communicare*”, que engloba troca de opiniões, compartilhamento e discussões. Afirmar ainda Chiavenato (1989), que a comunicação emergiu como uma forma valiosa de conexão, tornando-se essencial para a vida. A interação entre as pessoas se torna basilar para a comunicação, e uma de suas funções primordiais é possibilitar a aquisição de conhecimento, economizar tempo e manter relacionamentos humanos.

Conforme observado por Chiavenato (1989, p. 39), comunicar não se limita à mera transmissão de uma mensagem; é, primordialmente, garantir que a mensagem seja compreendida pelo destinatário. Sem a compreensão do significado, a comunicação não ocorre efetivamente, destacando a importância fulcral da compreensão para que a comunicação seja bem-sucedida.

Neste cenário, as instituições estão constantemente concentrando seus esforços em valorizar cada vez mais as habilidades e conhecimentos que são naturalmente humanos. Isso inclui aspectos como o desempenho, a motivação, o

engajamento e a felicidade dos colaboradores, como mencionado por Almeida. L (2013). Por conseguinte, a presença de uma comunicação eficaz é amplamente reconhecida como um componente para otimizar o desempenho das organizações e parece estar correlacionada com o êxito ou fracasso da mesma. Outra forma de comunicação, a não verbal, manifesta-se com diversas facetas do nosso cotidiano, desde os simples momentos de interação até as situações mais detalhadas, como o uso cuidadoso da eloquência em contextos específicos.

A relação entre as expressões não verbais dos gestores públicos e a percepção de que seu público tem deles ainda carece de um entendimento aprofundado. Em sua maior porcentagem, os teóricos não tratam da comunicação não verbal, mas apenas da comunicação no enquadramento geral.

Face a esta conjuntura e no caso deste estudo, pretende-se responder à seguinte indagação: como a comunicação não verbal dos gestores públicos pode inspirar motivação e liderança nas relações interpessoais de suas equipes de trabalho? No que tange aos objetivos específicos, eles estão dispostos da seguinte forma: primeiro, configura-se por pesquisar estudos de autores renomados no âmbito da comunicação, especificamente no tocante ao processo comunicacional, a motivação, a liderança e as relações interpessoais. O segundo, destinou-se identificar os códigos/elementos da comunicação não verbal presentes em contextos de atuação profissional. O terceiro, visou evidenciar como a comunicação não verbal pode influenciar os gestores públicos a se sentirem motivados ou desmotivados. O quarto, explorou a conexão entre liderança e a comunicação não verbal, destacando sua aplicação como um elemento motivador dentro das organizações. Por fim, o quinto mirou examinar o impacto da comunicação não verbal do ponto de vista constituinte das relações interpessoais.

Do ponto de vista estrutural, o artigo está dividido em 04 seções assim descritas: a primeira aborda o referencial teórico, apresentado uma revisão alicerçada em trabalhos que tratam do tema. A segunda, concentra-se na revisão de literatura. A terceira expõe a análise dos dados mediante a metodologia adotada, e enfatizando os resultados obtidos. A quarta seção, delineia uma discussão acerca dos achados e a sua pertinência dentro do contexto em questão.

Um aporte deste artigo consistiu em demonstrar empiricamente que há uma lacuna no que concerne à comunicação não verbal quando se trata da gestão pública. Por fim, a conclusão evidencia o alcance dos objetivos, embasados ao longo da discussão, assim como dos resultados encontrados.

2 JUSTIFICATIVA

A comunicação humana constitui um campo de estudo intrincado, representando tanto um interesse quanto uma função de natureza social e profissional. Ela se desdobra em dois níveis: verbal e não verbal. A comunicação não verbal assume uma forma de expressão não linguística, transmitida através de três modalidades: gestos, expressões e postura física, que transmitem intenções e emoções (RECTOR E TRINTA, 1985).

As conclusões derivadas de diversas pesquisas indicam que as dinâmicas interpessoais, são mais suscetíveis à influência dos canais não-verbais do que dos verbais. De acordo com Chiavenato (2010, p. 115) “as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos”. Isso ressalta a atribuição da comunicação não verbal nos processos comunicativos humanos. A habilidade de comunicar de forma eficaz executa uma tarefa precípua tanto na trajetória pessoal quanto na profissional, sendo vital para o sucesso em ambas as esferas, demonstrando como ela pode impactar o desempenho da equipe. Essa ênfase na comunicação também se aplica ao ramo da gestão pública, onde a capacidade de transmitir explicações de forma precisa e clara é relevante para cultivar relacionamentos saudáveis e nos ambientes de trabalho (MOSCOVICI, 2011).

O sucesso de um líder competente está intrinsecamente ligado à colaboração de sua equipe. Para ser eficaz, o gestor deve realizar uma série de tarefas, como formar e fortalecer sua própria equipe, capacitar e aprimorar as habilidades dos membros, planejar e supervisionar as atividades do grupo, liderar tanto indivíduos quanto coletivos, manter a motivação e o foco na tarefa em questão, monitorar o desempenho individual e do grupo, acompanhar o progresso e oferecer incentivos positivos para estimular o alto rendimento (CHIAVENATO, 2003).

Do ponto de vista da gestão de organizações, o comportamento das pessoas pode ser influenciado por um conjunto diversificado e em constante transformação de necessidades. Portanto, os gestores precisam aplicar as conexões positivas já estabelecidas entre motivação, contentamento e desempenho desses indivíduos (CUNHA, 2004). Consequentemente, as instituições devem estar prontas para otimizar seus procedimentos internos, de modo a criar um ambiente que promova o desenvolvimento de indivíduos visando alcançar metas e resultados específicos que sejam almejados e buscados.

Abraham Maslow (1943), com a teoria da hierarquia de necessidades, observou que o principal motor da motivação humana reside na satisfação das necessidades mais básicas, sendo que um indivíduo se sente motivado quando suas necessidades de níveis mais baixos são atendidas. Um servidor que não tenha suas necessidades fundamentais satisfeitas dificilmente responderá positivamente a estímulos motivacionais relacionados ao trabalho, desafios e responsabilidades (CHIAVENATO, 2000).

Portanto, ao considerar a linguagem não verbal como um componente fundamental na comunicação humana e a motivação como uma peça primária para a qualidade de vida dos indivíduos em uma instituição específica, de acordo com as teorias mencionadas, acredita-se que este estudo contribui significativamente para a compreensão das relações entre a comunicação não verbal e a motivação dos gestores públicos.

3 METODOLOGIA

Conforme os procedimentos de coleta, a fim de obter respostas satisfatórias acerca da problematização colocada em foco, neste estudo, foram empregados métodos de pesquisa bibliográfica, em conformidade com Vergara (2006, p.48), que “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Foi dada atenção às interpretações dos autores acerca do tópico abordado, assim como às estratégias e práticas recomendadas por especialistas. O objetivo concerniu integrar o tema com os princípios da motivação, liderança e relações interpessoais,

sem a pretensão de esgotar completamente a discussão, mas sim de enriquecê-la com diversas perspectivas.

Fonseca (2002) descreve a pesquisa bibliográfica como:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Assim, dessa maneira, para:

Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição de que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

No que concerne à natureza básica, segundo Appolinário (2011, p. 146), o principal objetivo é promover o progresso do conhecimento científico, sem priorizar a utilidade imediata dos resultados a serem obtidos. Nesse tipo de abordagem de pesquisa, os desafios surgem dentro do ambiente profissional e podem ser propostos pela instituição com o objetivo de que o pesquisador desenvolva soluções para uma situação-problema.

Essa pesquisa classifica-se como exploratória, segundo Severino (2007, p. 123-4), pois tem como objetivo primordial coletar explicações sobre um objeto específico, definindo, desse modo, um escopo de trabalho e traçando um panorama das situações em que esse objeto se manifesta.

Quanto à abordagem o estudo se caracteriza como qualitativo, na perspectiva de Appolinário (2011), já que à inculca proveniente dessa modalidade são obtidas durante as interações sociais e posteriormente interpretadas de maneira subjetiva pelo pesquisador, uma vez que o foco principal reside no estudo do interesse em questão. A definição da abordagem qualitativa de Rodrigues e Limena (2006, p. 90) enfoca sua utilização na investigação de questões que não são acessíveis ou representáveis por meio de métodos estatísticos, devido à sua natureza complexa. Mediante a esta perspectiva, a pesquisa pleiteia elucidar a complexidade de uma dada

hipótese, analisar a dinâmica entre variáveis e interpretar os conceitos, eventos e teorias subjacentes. Esses problemas englobam aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos, atitudes de indivíduos ou de grupos.

O propósito deste estudo é mapear as produções científicas dos últimos cinco anos relacionadas à comunicação não verbal, disponíveis nas bases de dados do Google Acadêmico, SciELO e Spell. Realizou-se uma pesquisa nessas plataformas usando os descritores “comunicação não verbal” associados à “motivação”, “liderança” e “relações interpessoais”. A busca foi filtrada para incluir apenas artigos de revisão e considerou apenas publicações em língua portuguesa no período de 2018 a 2023. No total, foram localizados 108 trabalhos, com 76 no Google Acadêmico, 12 na SciELO e 20 na Spell.

Após uma revisão, 43 artigos repetidos foram eliminados. Em seguida, foram analisados os títulos, resumos e palavras-chave dos 65 artigos restantes. Destes, 48 foram excluídos por não abordarem de forma central os temas. Como resultado, esta revisão de literatura englobou a análise de 17 artigos, como pode ser visualizado na tabela a seguir:

SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

Plataformas	Artigos	Anos	Subtotal	Total
Google Acadêmico	76	2018 e 2023	108	17
SciELO	12	2018 e 2023		
Spell	20	2018 e 2023		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Selecionamos documentos que abordam a relevância, o propósito e as repercussões da comunicação não verbal na interação entre indivíduos. As escolhas de seleção seguiram a necessidade de abordar esse tópico, muitas vezes aplicado na conjuntura da administração pública. Além disso, para enriquecer nossa pesquisa, exploramos também teses, artigos e livros mencionados nas referências bibliográficas desses materiais.

4 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este artigo discorre sobre o método pelo qual a comunicação não verbal pode ser um meio de expressar a motivação e a liderança dos gestores públicos no campo das relações interpessoais que ocorrem nas suas equipes de trabalho. Esta pesquisa se pauta em estudos de autores renomados no âmbito da comunicação, relativamente às relações interpessoais, a motivação, a liderança e o processo comunicacional, e como estes fatores impactam significativamente no comportamento dos gestores públicos e dos seus pares. Como alicerce principal e instrumento norteador deste artigo, utilizou-se os trabalhos realizados por Chiavenato (1989-2014).

Conforme Pimenta (2002, p.19), a comunicação implica na transferência de relatos do remetente ao destinatário, com o propósito de compartilhar uma ideia ou realizar uma troca, tornando-os acessíveis a ambos os lados. Em síntese, a comunicação é o processo pelo qual indivíduos compartilham ideias, seja de forma verbal ou não verbal. Refere-se ao processo no qual bases são compartilhadas e compreendidas por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de estimular ou impactar o comportamento (MARTINELLI E ALMEIDA, 1997, p.40).

O artigo “O processo de comunicação interna nas organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores” mostra o fragmento de Chiavenato (2004, p.142) acerca da comunicação:

A troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. (BEUTLER e NEVES, 2017)

Pesquisadores citam sobre o processo de comunicação, enfatizando que apenas 35% da conversação envolve palavras faladas, enquanto os restantes 65% compreendem elementos não-verbais. A presença da comunicação não verbal é mais significativa em nossa vida do que geralmente percebemos. Essa forma de interação é vista como uma habilidade maior do que a capacidade de falar um segundo idioma em muitos países e em organizações (RECTOR E TRINTA, 1985).

“Se existirem boas relações interpessoais dentro de uma empresa estas determinam uma melhor saúde e bem-estar do indivíduo e aumentam a sua

capacidade de envolvimento no trabalho” (Vaz Serra, 1999, p. 495). Cada pessoa precisa levar em conta que seu comportamento pessoal, seja ele expresso por palavras ou gestos, repercute nas interações com os demais, além de afetar o nível de contentamento no trabalho e a motivação para alcançar as metas da instituição. Dessa forma, uma comunicação deficiente entre membros de uma organização gera desgaste e reduz o nível de contentamento na função, assim como a disposição para as tarefas e o próprio desempenho.

Consoante a Chiavenato (2004), quando há uma eficiente comunicação dentro da organização entre os membros, é indubitavelmente cultivado um ambiente de cooperação mútua, simplificando a execução das tarefas e a superação dos desafios e entraves. Essas interações constituem a base para a formação de grupos, compostos por uma variedade de habilidades e competências que raramente são encontradas em um único indivíduo. A comunicação eficaz na organização também contribui para que os colaboradores aceitem mais prontamente as diretrizes, em contraste com aquelas impostas sem a sua participação.

Isso aumenta a motivação para resolver desafios, já que ao ser parte do grupo que tomou a decisão, eles se sentem como se também tivessem contribuído para ela (Almeida, L, 2013, p. 99). Chiavenato (2004, p. 322) fortalece essa concepção ao mencionar que, “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos membros”. Nesta senda, a discussão aponta para uma outra questão.

A liderança é um processo em constante evolução, uma vez que um líder eficaz deve procurar estabelecer comunicação com seus liderados e orientá-los em direção aos objetivos da instituição. Ela se refere à interação e à manifestação dessa dinâmica no ambiente organizacional. Além disso, empregar essas competências para construir confiança, resolver conflitos, influenciar, persuadir e fomentar a colaboração no ambiente de trabalho pode contribuir significativamente para estabelecer relacionamentos profissionais de alta qualidade. Desenvolver competências comunicativas assume uma conduta na criação de relacionamentos sólidos e de alto padrão na esfera profissional. Garantir uma comunicação eficaz com colegas e superiores é um item determinante para alcançar o sucesso e progredir na carreira. Aprimorar as habilidades de comunicação, tanto verbal quanto escrita, praticar a escuta ativa, prestar atenção à linguagem corporal e reconhecer a importância da

comunicação assertiva são estratégias que podem ajudar a melhorar sua proficiência comunicativa (RENNÓ, 2013). Assim, a comunicação eficaz se liga diretamente à capacidade de um líder em entender as necessidades de sua equipe e influenciar positivamente seus membros, criando um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

Um líder que pretende colaborar com indivíduos motivados deve, em primeiro lugar, entender quais necessidades podem ser satisfeitas através das tarefas dos seus subordinados. Além disso, possuir autoridade e recursos substanciais para fornecer um estímulo valorizado pelos funcionários (BERGAMINI, 2009). Nesse quadro, o desafio do gestor público é substancialmente maior, pois envolve motivar seus subordinados, assegurando que estejam satisfeitos e capacitados para atingir as metas e objetivos estabelecidos, uma vez que a liderança tem um impacto significativo na motivação.

Em concordância com Chiavenato (2005), a motivação é um fenômeno que se origina internamente nas pessoas e pode ser estimulada por influências tanto externas quanto internas ao indivíduo, ou ainda ser influenciada pelo compromisso que mantém dentro da organização. Na administração pública, por outro lado, é comum que os líderes não tenham autonomia nem recursos para oferecer remuneração adicional aos colaboradores. Portanto, o gestor público não pode agir como um proprietário, que tem a liberdade de fazer o que considerar mais apropriado; em vez disso, o agente público deve aderir estritamente ao que a lei permite, seguindo procedimentos estabelecidos de forma antecipada e explícita.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 Comunicação

De maneira geral, a comunicação está presente desde os primórdios da humanidade. Através da comunicação, as pessoas puderam se reunir em grupos que, ao longo do tempo, evoluíram para formar famílias e, finalmente, deram origem às sociedades (BORDENAVE, 1982).

A origem da comunicação humana é envolta em um passado nebuloso. O autor argumenta que não possuímos informações precisas sobre como os primeiros seres humanos iniciaram seus processos de comunicação, se por meio de vocalizações,

como gritos ou grunhidos, semelhantes aos animais, ou se através de gestos, ou mesmo por uma combinação de vocalizações, gestos e outras formas de expressão (BORDENAVE, 1982). Ao aprimorar sua capacidade intelectual e expandir o uso da linguagem não verbal, o ser humano ampliou suas oportunidades de sobrevivência, e suas vivências contribuíram para o surgimento da civilização. Nessa trilha “o gesto, o desenho, a comunicação visual e a escrita foram ferramentas fundamentais para a comunicação, mas a linguagem oral foi a aquisição mais valiosa de toda a humanidade.” (GONTIJO, 2004, p.15).

A importância da comunicação para o desenvolvimento humano é tão significativa que remonta à Antiguidade, quando os primeiros seres humanos encontraram maneiras de transmitir mensagens por meio de pinturas rupestres que retratam cenas do cotidiano. Essas representações guardavam informações valiosas que auxiliaram seus contemporâneos na compreensão de aspectos daquela sociedade. Ao longo da história, a transmissão de informações foi percebida como uma questão indispensável para a sobrevivência, um meio de preservar legados e uma forma de expressar liberdade (GONTIJO, 2004).

Chiavenato (2003, p.109) destaca que:

As pessoas não vivem isoladas e nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação, nesse sentido, define a comunicação como um processo dinâmico que envolve duas ou mais pessoas e ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente transmitida – mas não recebida – não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinadas informações.

O fragmento anterior retrata com propriedade um universo o qual o homem se relaciona através da comunicação. Brum (2010, p.40) sustenta que “a comunicação é a base para qualquer relacionamento humano”. De acordo com o mesmo autor, a comunicação consiste na transferência de informações de uma pessoa para outra, seja para compartilhar pensamentos, ideias ou valores. Como uma ferramenta, a comunicação tem a capacidade de humanizar o ser humano, tornando-o mais propenso a interagir e, como resultado, a compreender melhor. Isso, por sua vez, permite à sociedade reconstituir sua história, registrar o presente e projetar o futuro (BRUM, 2010).

Cada ser humano é inerentemente um ser social e, portanto, requer algum meio de comunicação, tornando-a uma essencialidade na vida humana. Quando vista como uma ciência, a comunicação se dedica ao estudo das interações entre seres humanos por meio do compartilhamento de informações. Por meio da comunicação, é viável alcançar a compreensão entre seres humanos e outras formas de vida. A comunicação é uma ação inerente à atividade psíquica, originária do pensamento, da linguagem e do desenvolvimento das habilidades psicossociais de interação. O ato de comunicar é indispensável para a existência da vida em sociedade (PIMENTA, 2002).

Neste sentido, a comunicação é um processo que envolve a transmissão de informações codificadas de um emissor para um receptor, que interpreta a mensagem contida nesses códigos. Esses códigos podem assumir diversas formas, como idiomas, gestos, sons, cores e muito mais, e a comunicação pode ocorrer em várias modalidades, incluindo a verbal, escrita, gestual, virtual e outras. No entanto, a comunicação pode ser impactada por ruídos, que são perturbações que prejudicam o desenvolvimento normal do sinal durante o processo. Isso pode incluir distorções no som, a perda da capacidade de fala do emissor, ou erros ortográficos, por exemplo (MARTINELLI E ALMEIDA, 1997).

5.2 Comunicação não verbal

Pesquisadores das ciências sociais têm investido uma considerável quantidade de tempo em investigações sobre as expressões físicas e os pensamentos internos que essas expressões indicam. De acordo com esses estudiosos, tais dados possuem um valor particularmente significativo no quadro institucional, contribuindo para antecipar desfechos e até mesmo para compreender as razões por trás da contratação, promoção ou demissão de um colaborador.

No artigo de Schelles (2008, pág. 5), ela declara: “Fica claro que, mesmo quando as palavras ditas indicam uma resposta afirmativa, a linguagem não verbal comunica uma negativa.”. Além disso, a autora ilustra esse ponto com um exemplo:

Ao assistir a um filme em uma língua que desconhece, o telespectador, mesmo nessas condições, é capaz de perceber as emoções representadas pelos personagens. A maior prova da força da mensagem da linguagem não verbal foi o cinema mudo, através de seu grande astro Charles Chaplin. O filme “Tempos Modernos” transmite com nitidez a mensagem da rotina do trabalho, da insatisfação, da mudança dos tempos para um tempo mais voltado à automação.

Schelles (2008, pág. 1), descreve, ainda que:

A comunicação é fundamental nas relações pessoais, empresariais e educacionais. Pode ser feita de várias maneiras, entretanto, só existe realmente entendimento quando a mensagem é recebida com o mesmo sentido com o qual ela foi transmitida. A comunicação não é somente a linguagem verbal, ela é feita em grande parte pela linguagem não verbal. O importante é que uma esteja em concordância com a outra, de forma que a comunicação seja um processo completo e coerente. Contudo, os seres humanos, em sua complexidade, muitas vezes transmitem sem perceber uma mensagem verbal diferente da mensagem corporal, o que poderá dificultar a compreensão da sua mensagem. O nosso corpo fala todo tempo, nas expressões do rosto, olhares, gestos, posturas, tom e ritmo da voz. Por isso, é mister que entendamos a linguagem não verbal.

Por conseguinte, no serviço público, é fundamental manter uma comunicação interpessoal de alta qualidade, a fim de evitar mal-entendidos e possíveis complicações dentro da organização. “A linguagem corporal é tão poderosa que não pode ser ocultada nem de si mesmo, nem de um observador perspicaz; ela vai além da consciência. Portanto, é importantíssimo que a linguagem corporal esteja alinhada com a comunicação verbal.” (SCHELLES, 2008).

As pessoas se comunicam não apenas por meio das palavras, mas também através de expressões faciais e movimentos corporais, incluindo gestos, olhares, entre outros. A comunicação não verbal pode ser categorizada em diversas áreas, como o ambiente físico, a maneira como o corpo está posicionado e a postura adotada. Quando se está envolvido em uma conversa com alguém, deve-se reconhecer que se está interagindo com todo o corpo da pessoa. Portanto, é de extrema importância que o interlocutor esteja atento à comunicação não verbal para evitar possíveis frustrações. Embora os gestos possam ser compreendidos com certa facilidade, eles não possuem significados universais (RECTOR E TRINTA, 1985).

A comunicação não verbal abrange elementos além das palavras, como linguagem corporal, tom de voz, pausas na conversa, distância interpessoal e vestimentas. É um modo primitivo e instintivo de comunicação que o ser humano não apenas preservou, mas também enriqueceu culturalmente, incorporando novos gestos, como o aperto de mão. Nas organizações, a comunicação não verbal expressa emoções e o tipo desejado de relacionamento em um nível emocional profundo, enquanto a comunicação verbal trata de informações, fatos e relações explícitas e conscientes (CHIAVENATO, 2005).

O pesquisador também exemplifica essa diferença que ocorre quando as expressões faciais de um colaborador indicam cansaço ou raiva, enquanto sua comunicação verbal sugere que está tudo sob controle. Ter controle sobre a comunicação não verbal permite exercer liderança, mesmo em dias difíceis, e identificar problemas internos que poderiam passar despercebidos. Geralmente, a comunicação não verbal nas organizações é mais rápida, menos consciente e menos controlável que a comunicação verbal, com reações imediatas que ocorrem antes de avaliações racionais. Apesar de tentar controlar a comunicação não verbal, pode parecer falso em alguns casos. Controlar positivamente a distância interpessoal, o contato físico, a direção do olhar e as pausas é mais fácil, enquanto gestos, posição corporal, expressões faciais e tom de voz são mais desafiadores. A incoerência entre a comunicação verbal e não verbal pode gerar dúvidas nos ouvintes, destacando a importância de alinhar esses dois modos de comunicação para uma mensagem clara e compreensível. (CHIAVENATO, 2005).

A relevância da comunicação não verbal nas organizações vai além de simplesmente reforçar e complementar a mensagem verbal. Quando a linguagem corporal está em sintonia com as palavras faladas, a mensagem adquire coesão e confiabilidade, contribuindo para uma comunicação mais eficaz. Outrossim, reconhecer que a interpretação dos sinais não verbais pode variar conforme a cultura e as experiências individuais. Gestos ou expressões consideradas normais em uma cultura podem ser interpretados de maneira diferente em outra. Portanto, é imperativo que os profissionais estejam conscientes da importância da comunicação não verbal nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

Em certas carreiras, como a de professores, palestrantes e jornalistas, a habilidade de gerenciar a linguagem corporal é estratégica para captar a atenção. Além disso, a atenção aos sinais corporais promove o autoconhecimento e fortalece a inteligência emocional. Aprimorar a capacidade de interpretar a comunicação não-verbal também possibilita analisar o comportamento alheio e descobrir informações não expressas. Essa habilidade é particularmente valiosa para a melhoria do ambiente de trabalho, já que os colaboradores nem sempre verbalizam suas preocupações. A observação dos sinais corporais facilita a identificação de dificuldades entre colegas, permitindo a prática da empatia e o aprimoramento do clima organizacional. Em empresas que adotam uma abordagem centrada nas pessoas, é preciso que os

profissionais aprendam a decifrar a linguagem corporal. Da mesma forma, profissionais que lidam com o público podem antecipar conflitos ao compreender o estado emocional do interlocutor (PIMENTA, 2002).

5.3 Motivação

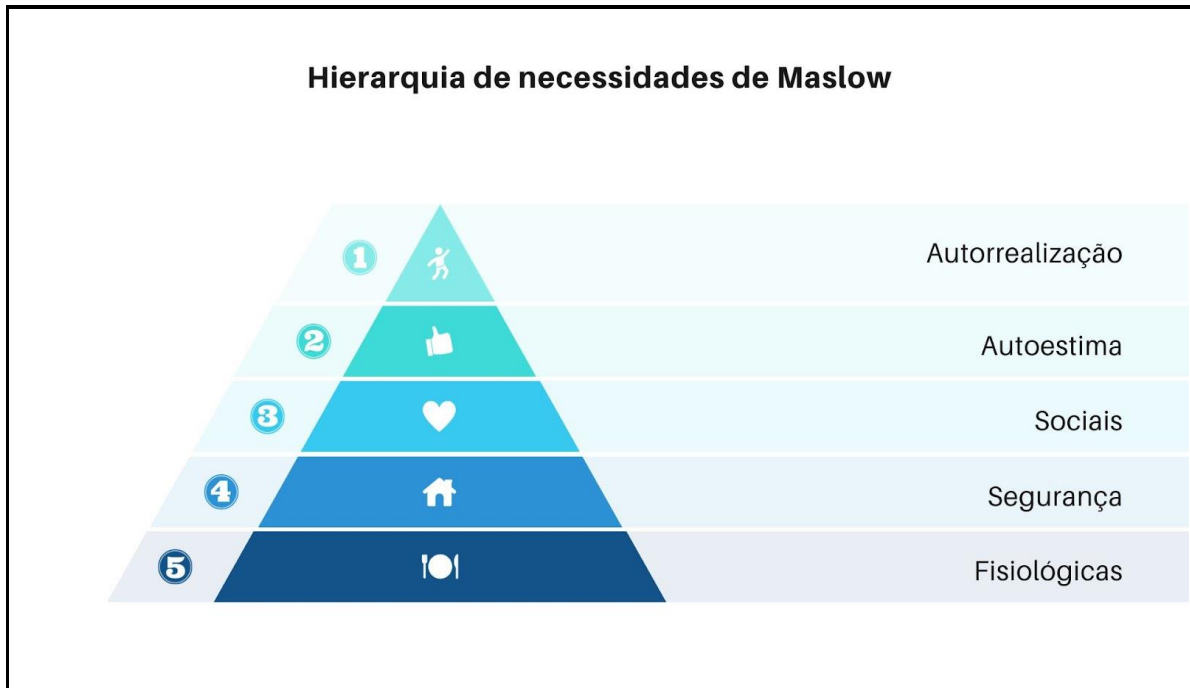
A palavra “motivação” tem sua origem na palavra “*motivus*”, que significa aquilo que move ou impulsiona. Nas organizações, um líder precisa possuir a habilidade de motivar seus colaboradores, a fim de que eles alcancem metas específicas. Historicamente, o ato de liderar tem uma função formal, geralmente ocupada por aqueles designados para ocupar cargos de chefia ou confiança dentro de uma organização. Esta referência é de extrema relevância no artigo, pois permite explicar a importância de compreender os mecanismos que impulsionam as pessoas em direção a determinados comportamentos e se há maneiras de influenciar o estado de disposição dessas pessoas para a realização de tarefas (MAXIMIANO, 2012).

No contrapelo dessa afirmação, propomos uma reflexão acerca da teoria das necessidades de Maslow (1943). É amplamente reconhecida como uma das teorias mais proeminentes e tem servido de base para muitas outras proposições. Inicialmente, o autor destaca que a motivação é um impulso genérico que surge com o objetivo de satisfazer necessidades. Por exemplo, a sede motiva uma pessoa a buscar água. Maslow identificou cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização. Essas categorias são representadas em forma de uma pirâmide, refletindo uma hierarquia de necessidades que determina a prioridade quando várias necessidades coexistem simultaneamente. Segundo Maslow, o comportamento é direcionado pela necessidade não atendida que se encontra mais baixa na hierarquia (BUENO, 2002).

O teórico indica que o atendimento de diferentes necessidades gera motivação, progredindo em estágios sucessivos. Uma vez que uma demanda de um nível é satisfeita, a atenção do indivíduo se volta para necessidades de níveis superiores, impulsionando-o a buscar novas fontes de satisfação e motivação. À medida que uma exigência básica é completada, uma necessidade de ordem superior passa a ser priorizada, direcionando o comportamento do indivíduo (BUENO, 2002). Isso pode ser

observado na representação gráfica da teoria de Maslow, que se apresenta de maneira geral, na imagem abaixo.

Figura 01: Pirâmide de Maslow (1943)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2005).

Isso destaca a importância de realizar uma avaliação pessoal das próprias necessidades de motivação. De acordo com Pinder (1998), a motivação no ambiente de trabalho refere-se a um conjunto de energias que podem originar-se tanto dentro quanto fora do indivíduo, e que influenciam o comportamento no trabalho, determinando sua intensidade, direção, força e duração. De maneira geral, a maioria das definições de motivação tende a incorporar fatos relacionados à estimulação, ação, esforço, movimento e persistência, juntamente com a promessa de recompensas.

Conforme Chiavenato (2005, p. 244) observa, “o que motiva alguém hoje pode não ser uma fonte de motivação amanhã”. O processo de motivação está de modo intrínseco relacionado às metas e necessidades individuais. O cumprimento dessas metas e objetivos leva à redução das necessidades. O processo motivacional pode ser descrito na seguinte sequência: identificação das necessidades que geram tensão e desconforto na pessoa; a pessoa busca satisfazer essas necessidades, o que

resulta em comportamento; se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido; a avaliação do desempenho pode desencadear recompensas; e início de um novo ciclo no processo motivacional (CHIAVENATO, 2005). Esse modelo ilustra como a motivação é um processo dinâmico e em constante evolução, impulsionado pelas necessidades individuais e pelas recompensas que ocorrem ao longo do caminho.

O líder tem uma serventia imperiosa na busca pela motivação e no engajamento das pessoas. Presente em todos os tipos de organizações e departamentos, o líder precisa possuir uma variedade de habilidades e capacidades para orientar os funcionários a trabalhar em equipe, promover a inovação, liderar novos projetos, exercer simultaneamente o encargo de instrutor e aprendiz, possuir conhecimento técnico na área em que atua, estimular o crescimento tanto dos liderados quanto da organização, e assumir responsabilidades e tomar decisões importantes (BERGAMINI, 2009).

Existem diversas interpelações para cultivar a motivação de uma equipe. Algumas empresas, por exemplo, adotam práticas para promover o bom humor entre os funcionários. Cientificamente, está comprovado que o humor ajuda a reduzir o estresse, o que, por sua vez, contribui para o aumento da produtividade. Devemos trabalhar em prol de uma produção eficaz. Para alcançar esse objetivo, é eminente manter os colaboradores sempre abastecidos com motivação (VAZ SERRA, 1999).

De acordo com Bergamini (2015), a motivação no setor público continua a ser significativa. Nesse sentido, o entendimento dos mecanismos que impulsionam a motivação dos colaboradores é um componente básico da liderança. O líder ou gestor tem uma função estimulante, embora não exclusiva, no processo motivacional. Nesse pensamento, Bergamini ressalta:

A motivação é também intrínseca, ou seja, é interna ao indivíduo. Nesse particular, se diferencia de estímulo, que é externo. O estímulo é algo que age sobre a pessoa a partir de uma fonte exterior e tende a ser menos perene, ao passo que a motivação é interna, tendendo a ser mais duradoura. Os estímulos podem ativar motivação, mas não se confundem com ela. (BERGAMINI, 2015)

O serviço público é altamente valorizado por muitas pessoas, com a segurança no emprego sendo um dos atrativos mais destacados nesse setor. A estabilidade no

serviço público é um dos principais fatores que atraem um grande número de candidatos para concursos públicos. No entanto, é notável que se fala menos sobre liderança e motivação, principalmente devido às circunstâncias que envolvem a falta de flexibilidade nessa área (OLIVEIRA, 2018).

Para atingir as metas e objetivos em organizações, tanto no setor público quanto no privado, é vigorante contar com a dedicação dos seus funcionários. Nesse sentido, é de suma importância estabelecer políticas de gestão de pessoas eficazes, com o propósito de reconhecer o potencial humano no enquadramento organizacional, por meio de sistemas motivacionais. Assim, após a implementação desses sistemas, é possível criar um ambiente de trabalho harmonioso que favorece o cumprimento tanto das metas individuais quanto das coletivas (COSTIN, 2010).

5.4 Liderança

Stephen Robbins oferece definição esclarecedora de liderança destacando-a como uma capacidade a ser desenvolvida, em vez de uma característica inata. Robbins (2005) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. A importância da influência sobre os outros ressalta que a liderança vai além do poder do cargo. Em vez disso, a liderança envolve a habilidade de inspirar uma nova visão nas pessoas, motivando-as a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns. Isso implica que a liderança é uma competência que pode ser adquirida e desenvolvida por qualquer indivíduo que esteja disposto a investir no seu crescimento como líder.

De acordo com Chiavenato (2014), a liderança é uma ação interpessoal que ocorre em uma situação e é conduzida por meio do processo de comunicação humana com o objetivo de alcançar metas específicas, seja uma ou várias. Ela é um fenômeno social que se manifesta principalmente nos grupos sociais. Portanto, o valor de um líder é percebido em diversas direções dentro de uma organização e não se limita apenas às posições de liderança formal, mas também é acessível em grupos de colaboradores. Isso destaca que a liderança não é apenas uma função restrita, mas algo que pode ser exercido em diferentes níveis e contextos dentro de uma organização.

O líder exerce influência sobre seu grupo, orientando-os na direção que talvez não escolhessem por conta própria. É responsabilidade do líder apresentar perspectivas de crescimento e progresso, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, motivar, demonstrar que os objetivos são alcançáveis, criar as condições necessárias para que a equipe avance e incentivar a aprendizagem com base nas experiências e erros. No tocante a esse tema, Maxwell (2008) evidencia que:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008, p.96).

Dado que a vida nem sempre é caracterizada por momentos positivos e fáceis, a capacidade de liderar também exige a exibição de habilidades nos períodos difíceis. Isso ocorre porque nem todas as decisões tomadas agradam a todos os envolvidos. Logo, saber administrar essa adversidade é um elemento que forma o conjunto de habilidades para o clima organizacional. Em resumo, é imprescindível investir paixão e dedicação no que se faz, a fim de manter a motivação quando outros já desistiram. Maxwell (2008) também argumenta que:

Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas. (MAXWELL, 2008, p.59)

Chiavenato (1992, p.145) destaca que, inicialmente, para que as pessoas encontrem satisfação e realização no ambiente de trabalho, a liderança é uma necessidade primordial. Isso ocorre porque o trabalho em equipe é fortificante para o desempenho eficaz e a produção de resultados satisfatórios, e a liderança é impreterível nesse processo. O gerente precisa desempenhar várias funções ativadoras, com a liderança se destacando. Deve possuir a capacidade de liderar as pessoas e gerenciar as diferenças entre elas. Assim, a liderança é uma necessidade presente em todas as atividades e em todos os tipos de organizações humanas, especialmente nas empresas.

Além disso, observar que um líder não se restringe ao âmbito gerencial; eles devem estar presentes em todos os níveis da organização. Portanto, toda empresa

requer líderes habilidosos em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação. No entanto, o aspecto mais crítico da gestão reside na liderança, uma vez que é nesse nível que os objetivos e as necessidades da empresa são interpretados (CHIAVENATO, 1992).

Chiavenato (1999) enfatiza que a liderança é um processo requerido em todas as organizações. Ele argumenta que um administrador deveria também assumir a posição de líder ao interagir com as pessoas que compõem sua equipe de trabalho. Assim, compreender que liderança não deve ser confundida com direção ou gerência. Embora seja possível que um bom administrador ou gerente seja também um bom líder, é primordial destacar que um líder não necessariamente ocupa uma posição de gerência ou administração. A presença de um líder é medular para o sucesso empresarial, independentemente de ocupar ou não uma posição de gerência.

“A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.” (CHIAVENATO, 1999, p. 553-627). Conforme a perspectiva do autor, a liderança é um fenômeno demasiadamente social que se manifesta principalmente em grupos sociais. Ela pode ser descrita como uma influência interpessoal que se manifesta em um momento específico e é canalizada por meio do processo de comunicação humana, com o propósito de alcançar um ou vários objetivos específicos. Em resumo, a liderança envolve a capacidade de influenciar outras pessoas em uma determinada situação, utilizando a comunicação humana como uma ferramenta para atingir metas específicas.

Não se pode falar em um único papel comportamental de liderança, dado a imensa variedade de grupos sociais que apresentam as mais diversas expectativas em relação aos seus líderes. A eficiência do líder será estipulada pela sua habilidade em perceber as necessidades de autorrealização e, conseqüentemente, de autoestima das pessoas a quem ele deve dirigir. A ênfase maior é, portanto, atribuída ao processo dinâmico da liderança, que varia de situação para situação, com a mudança dos líderes e liderados. Há possibilidade de adaptação do estilo de comportamento do líder à situação. Portanto, podemos considerar o treinamento específico, a educação e o desenvolvimento de líderes mais eficazes (BERGAMINI

1982). Como salienta Chiavenato (2003), em sua obra, faz uma breve definição dos elementos de um líder na seguinte passagem:

“Influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio de um processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”. Chiavenato (2003, p. 558).

Os primeiros tipos de investigação mais simples sobre a eficácia do líder são encontrados nas teorias dos traços e dos estilos, que dão ênfase às qualidades pessoais do líder. Essa abordagem de pesquisa ganhou notoriedade devido à premissa inicial de que líderes devem apresentar características de personalidade específicas, que seriam essencialmente as principais facilitadoras de um desempenho eficaz no papel de liderança (BERGAMINI 1994). Para uma análise mais aprofundada sobre o tema, recorreremos novamente a Bergamini (1994) para examinar detalhadamente as características que compõem essa atmosfera:

Desta forma, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições. (BERGAMINI, 1994, p. 29).

No excerto anterior o autor mergulha nas particularidades constituintes das características. Para que um líder seja capaz de ser responsivo e direcionador, é necessário dominar a habilidade da comunicação não verbal. A forma como se comunica varia conforme a orientação dada: uma conduta é necessária quando se fornece orientação, outra quando se está ensinando, e uma terceira quando se está interpretando as pessoas. Portanto, pode-se afirmar que as principais formas de ação que um líder deve empregar são a fala e a escuta, como descrito por Sugo (2006).

5.5 Relações interpessoais

O relacionamento interpessoal envolve a ação de conhecer, interagir e estabelecer conexões com indivíduos ou grupos. No caso do ambiente de trabalho, essas relações podem se desenvolver com colegas, superiores hierárquicos ou qualquer pessoa que entre em contato por razões profissionais. As pessoas são distintas em termos de pensamento, ação, comportamento e interações com os outros, o que decorre de suas personalidades e experiências de vida individuais (CARVALHO, 2009). A autora relata ainda que:

As relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente (CARVALHO, 2009, p. 109).

Quando uma pessoa tem consciência das suas próprias emoções e sentimentos, isso facilita a interação com os outros membros da equipe, promovendo uma comunicação positiva para todos. Como resultado, os problemas e conflitos que surgem se tornam mais passíveis de solução, e todos podem contribuir de maneira mais eficiente para as tarefas, promovendo a cooperação e, como consequência, aumentando a produtividade.

Dentre os diversos tipos de relacionamentos que as pessoas estabelecem entre si, aqueles de trabalho apresentam particularidades. Afinal, ao desempenhar uma função em uma equipe, é primordial conviver com colegas e lidar diariamente com divergências de opinião, perspectivas, culturas, comportamentos, formações e outras características distintas. Além disso, considerando que o local de trabalho é onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo, isso ressalta ainda mais a importância de manter relações interpessoais saudáveis e produtivas nesse ambiente (CARVALHO, 2009). Levando em consideração que a cooperação pode favorecer um clima favorável para o trabalho em equipe, outrossim, expandindo nossas reflexões Chiavenato 2010, dispara:

A cooperação é o elemento essencial da organização. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas situações e vantagens pessoais (CHIAVENATO, 2010, p. 116).

O relacionamento interpessoal se configura como um sistema de comunicação que influencia o comportamento das pessoas na busca pelo trabalho em equipe. Ele promove a ideia de que as pessoas não atuam de forma isolada, mas sim por meio de interações com outras pessoas, com o objetivo de alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz (CHIAVENATO 2010).

Com frequência, nos deparamos com desafios na comunicação com os outros e necessitamos de ferramentas que aprimorem essa habilidade de se comunicar. Compreender o próximo demanda uma sensibilidade para perceber os sentimentos envolvidos e o cuidado de transmitir as ideias de forma apropriada em diversas

situações. Além disso, é fundamental lembrar que, mais do que simplesmente falar, a verdadeira comunicação envolve a capacidade de ouvir atentamente o que o outro tem a dizer. “O desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua” (MOSCOVICI, 2011). Identificar alguém disposto a reconhecer a necessidade de melhorar suas habilidades de relacionamento interpessoal é um desafio considerável. Esse processo enfrenta obstáculos significativos, uma vez que somos todos indivíduos distintos e, justamente por essa diversidade, pode surgir insegurança ao lidar com o próximo.

Em conformidade com Albuquerque (2012), uma abordagem para promover o desenvolvimento da individualidade de cada pessoa é aprender a aceitá-las como são, permitindo-nos adaptar a nossa interação com cada indivíduo, promovendo assim um comportamento mais tolerante. Quando demonstramos disposição para aceitar as pessoas, tornamo-nos naturalmente mais flexíveis e observadores, o que, por sua vez, facilita a convivência, o aprendizado mútuo e a capacidade de crescimento pessoal. Essa aceitação possibilita também a descoberta de valores por meio das diferenças e fragilidades dos outros.

Salienta Carnegie (2015), de forma enfática e analítica que as relações interpessoais são construídas com base em emoções, sensações e sentimentos. Ao lidar com outras pessoas, é elementar ter em mente que estamos interagindo não apenas com a racionalidade, mas também com as emoções. Para que as relações se desenvolvam, é necessário ter compreensão mútua e flexibilidade, permitindo que os envolvidos interajam de forma eficaz uns com os outros. Conforme os conceitos apresentados acima sobre relações interpessoais, é evidente que a palavra-chave comum é “interação”. De fato, toda e qualquer forma de relacionamento, seja direto ou indireto, envolve a interação entre as partes. Não é possível conceber relacionamentos sem esse componente fundamental de interação.

É pertinente também frisar que o ser humano é social, caracterizado por relações, diálogo, participação e comunicação. Essa natureza se manifesta no cotidiano, tanto na vida pessoal quanto na profissional, e é de suma importância aprender a conviver e colaborar em grupos. O entrosamento e a interação em equipe desempenham um papel fundamental na consecução de metas e no progresso das ações a serem empreendidas (MILITÃO, 2000).

O autor destaca além disso que as pessoas precisam aprimorar algumas qualidades, como empatia, flexibilidade e capacidade de formar opiniões. O desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis é profundamente influenciado pela construção do autoconhecimento e pela forma como lidamos com nossas emoções, além de como percebemos a própria identidade. Carece de estar ciente das limitações e áreas de melhoria pessoal para evitar impactos negativos nas relações de equipe. O princípio “gentileza gera gentileza” ressalta a importância de tratar os outros com cortesia e consideração, o que contribui para construir relações interpessoais mais saudáveis (MILITÃO, 2000).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente à intenção de explorar e compreender a questão da motivação, liderança e interações entre indivíduos nas organizações públicas, visando contribuir para a satisfação e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços oferecidos, observou-se, por meio das pesquisas realizadas, que qualquer gestor em qualquer departamento deve reconhecer sua relevância como um incentivador dos colaboradores, através de ações que envolvam essa equipe interna, por meio da comunicação, clima organizacional e informações essenciais.

Este gestor deve, acima de tudo, ser capaz de guiar, motivar e orientar sua equipe em direção aos resultados desejados. O líder, está relacionado aos desafios e às conquistas, assumindo a responsabilidade pela realização dos resultados. Portanto, destaca-se a importância da comunicação, enfatizando que, na era da informação, a comunicação desempenha um papel crítico tanto no desempenho quanto na qualidade dos serviços. Assim, uma comunicação planejada, clara e contínua é de grande importância na construção e consolidação da organização, promovendo harmonia.

Atualmente, é relevante compreender que os colaboradores, sejam eles servidores ou funcionários, desempenham um papel meritório nas discussões que ocorrem no âmbito público, embora muitas vezes tenham poucas oportunidades de participar. É necessário estabelecer uma comunicação aberta que permita o retorno em relação às necessidades e oportunidades apresentadas. Destaca-se que a satisfação surge desses pequenos detalhes e dos desafios enfrentados no dia a dia,

como a busca por soluções ou o cumprimento de metas estabelecidas para um serviço ou departamento específico.

Os funcionários devem ser vistos como um recurso estratégico que pode proporcionar um diferencial na busca pela eficácia da organização, em vez de serem apenas considerados como recursos operacionais que precisam se tornar mais eficientes. Portanto, este artigo ressalta a importância do gestor, que deve agir como líder em sua função, estimulando a motivação e, conseqüentemente, a satisfação nas relações interpessoais de seus colaboradores ou servidores, permitindo, assim, que a comunicação não verbal seja um elemento medular nesse processo.

Conclui-se, que o trabalho atingiu seu objetivo ao abordar a função da comunicação não verbal como pilar constituinte da motivação, liderança e relações interpessoais de gestores públicos de acordo com os seguintes pressupostos: O estudo evidencia uma lacuna existente na pesquisa sobre a comunicação não verbal, dado a localização de apenas dezessete (17) artigos tratando da motivação, liderança e relações interpessoais de gestores públicos, circunscritos em um universo de cento e oito (108) trabalhos compreendendo o período entre 2018 e 2023, incluindo as plataformas Google Acadêmico, SciELO e Spell. Isso demonstra que, embora o tema comunicação não verbal tenha aparecido superficialmente em um e outro trabalho, no filtro final, há um espaço considerável para investigação, considerando sua expressão para o campo da gestão pública.

Entende-se que o trabalho contribuiu para destacar que a forma como a comunicação não verbal é construída, pode influenciar na receptividade da mensagem por parte dos interlocutores. Logo, tal premissa pode ser sinônimo de um clima mais aprazível e propício para tanto a inteligência da mensagem como quanto para a cooperação das partes envolvidas nesse processo de negociação linguística. Nesta seara, não há possibilidade de refletir sobre gestão sem tocar no mote comunicação, especialmente a não verbal, já que ela designa um conjunto de emoções e sentimentos presentes em uma deliberada ocasião comunicacional.

Outro prisma que pode ser considerado, quanto à colaboração do estudo, é a difusão dos conhecimentos para o público acadêmico do curso de gestão pública do Instituto Federal de Brasília - IFB e das demais instituições de ensino superior as quais

lidam com o objeto da investigação. Parece evidente que o currículo dos cursos voltados para a gestão não abarca no seu construto uma disciplina voltada para comunicação não verbal ou ainda a performance comunicativa do profissional da gestão pública. Doravante, faz-se necessário mirar o olhar para este tópico, pois teoria sem prática, e da mesma forma o inverso, não constroem um gestor apto para atuar com eficácia no mundo do trabalho.

Por fim, admite-se que esta exploração possa incentivar outros acadêmicos a se lançarem na esfera do fenômeno estudado, buscando compreendê-lo e introjetá-lo em suas práticas, sobretudo, por confirmação empírica dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.

ALMEIDA, L. **Liderança e criatividade nas organizações**. In Varela, Lopes Dias & Lopes Costa (Eds.) **Excelência Organizacional**. (pp. 27-62). Lisboa. Bnomics. (2013).

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3. ed. São Paulo, Atlas 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. 1. ed. Editora Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. In: BASSOTTI, Ivani Maria; PINTO, Sandra Souza; SANTOS, Thiago Souza. Uma nova gestão é possível. São Paulo: Fundar, 2015.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BUENO, M. **As Teorias de Motivação Humana e a sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um Tributo a Abraham Maslow**. Revista Do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

CARNEGIE, Dale. 1888-1955. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição Totalmente Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 6ª ed. São Paulo. Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas** (4 ed.). São Paulo: São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, M. P., Rego, A., CUNHA, R. C., & CARDOSO, C. C. **Manual do comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GONTIJO, Silvana. **O livro de ouro da comunicação**. São Paulo: Ediouro, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003.

MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo, SP. Atlas, 1997.

MASLOW, A.H. **Uma teoria da motivação humana**. Revisão Psicológica, 50, 370–396 (1943). MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração** - edição compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MILITÃO, Albigenor e Rose. **Jogos, Dinâmicas e Vivências Grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução a Administração**. 3. ed. São Paulo: Printece Hall, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

OLIVEIRA, Renata Delazeri et al. **Importância da Liderança como Fator Motivacional nas Organizações**. In: XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2018.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo, SP. Editora Alínea, 2002.

PINDER, C. C. **Work Motivation in Organizational Behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

RECTOR, Mônica & TRINTA, Aluizio Ramos. **Comunicação não verbal: a gestualidade brasileira**. Petrópolis, RJ. Vozes, 1985.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs.). **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas**. Brasília, DF. Líber Livros Editora, 2006.

SCHELLES, Soraia. **A importância da linguagem não verbal nas relações de liderança nas organizações**. Revista Esfera nº. 1 Jan./Jun. 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP. Cortez, 2007.

SUGO, Alberto. OLIVEIRA J. F. e MARINHO R. (Org.). **Liderança: Uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAZ SERRA, A. **O stress na vida de todos os dias**. Coimbra, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AGRADECIMENTOS

Este artigo é o culminar de um dos objetivos acadêmicos a que me propus, o qual não seria possível sem ajuda de diversas pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização. Por esta razão, expresso os meus sinceros agradecimentos:

À minha mãe, pai e irmãs. Obrigado pelo amor, carinho, incentivo recebido ao longo deste tempo, e sobretudo, obrigado por acreditarem em mim. Esta vitória que alcancei é, por isso, também vossa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Júnio César Batista de Souza, pela sua disponibilidade em orientar e apoiar este estudo, assim como, a compreensão demonstrada ao longo da realização deste artigo. Seu envolvimento com meu desenvolvimento acadêmico e pessoal não passou despercebido, e quero que saiba o quanto valorizo tudo o que você fez por mim.

À minha querida professora de Português, Ana Paula Monteiro da Silva, que sempre foi uma figura de apoio e incentivo ao longo da minha trajetória escolar. Tive a sorte de cruzar o caminho de educadores excepcionais, mas há uma pessoa que merece um reconhecimento especial. Lembro-me vividamente dos dias na sala de aula, onde a dedicação e paixão pela língua portuguesa eram evidentes. Ela tinha o dom de tornar a gramática e a literatura cativantes, transformando as palavras em portas de entrada para um mundo de conhecimento. Suas aulas eram mais do que apenas um espaço de aprendizado; eram uma experiência transformadora. Portanto, quero aproveitar esta oportunidade para expressar minha sincera gratidão. Seu legado como educadora e amiga é inestimável, e minha paixão pela língua portuguesa é uma homenagem à sua dedicação. Muito obrigado por ser uma parte tão importante da minha jornada de aprendizado e amizade.

Ao meu namorado Matheus Esser Parreira, que sem perceber com os seus abraços, mais fortes, o seu sorriso mais sincero e as suas palavras confiantes, forneciam-me com uma inigualável força que me faziam perceber que tinha um porto de abrigo, que me incentivava a prosseguir e a querer fazer sempre o melhor. Você sempre me lembrou dos meus objetivos e sonhos, e hoje posso dizer que valeu a pena cada esforço. Sua presença amorosa tornou esta jornada acadêmica mais suave

e significativa. Cada êxito foi compartilhado e celebrado juntos, e você se tornou uma parte indissociável desta conquista.

Ao meu grande amigo Marcelo Nunes de Lima (*in memoriam*), que esteve sempre presente para me motivar, me encorajar e me lembrar do quanto sou capaz. Suas palavras de ânimo foram como um farol nos momentos mais escuros, quando eu pensei em desistir. Sua fé em mim, mesmo quando eu duvidava de mim mesmo, foi o combustível que manteve minha determinação acesa.

Aos servidores do Instituto Federal de Brasília, que participaram para que este estudo fosse possível, disponibilizando o seu tempo, empenho e simpatia, que de forma interessada forneceram as opiniões necessárias, partilhando comigo os seus saberes, pensamentos e experiências vividas.

Por fim, sem menos importância e sem uma hierarquia de contributos e não querendo estabelecer uma, agradeço aos amigos pelo incentivo e apoio de forma direta ou indireta, pois contribuíram com esta etapa da minha vida, auxiliando na minha motivação e determinação para a realização deste artigo. Estes foram, sem dúvida, impulsos que tornaram este caminho especial e construtivo. Muito obrigado a todos.