
ESTRESSE, ESTILO DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR*

MAURÍCIO BENÍCIO VALADÃO**, VALDIR INÁCIO DO PRADO
JÚNIOR***, SEBASTIÃO BENÍCIO COSTA NETO****

Resumo: este artigo buscou compreender a relação estresse, estilo de liderança e comunicação interna entre chefia e docentes de uma instituição de ensino superior privada na cidade Goiânia-GO. Para a sua consecução foi utilizado o método exploratório, contando com a contribuição dos docentes em um grupo focal. Por meio dos resultados encontrados, entende-se que a instituição deve elaborar um conjunto de considerações acerca da relação estresse e comunicação interna. Para tanto, destacam-se: a compreensão de que a falta de uma comunicação interna bem estruturada fomenta o estresse; e a utilização de estratégias que contribuam para a implementação de uma comunicação interna efetiva.

Palavras-chave: Ensino Superior. Estilo de liderança. Estresse. Psicologia. Comunicação.

Organizações de diversos setores vivenciam, desde o final dos anos de 1990, uma série de modificações oriundas de fatores internos e externos, tais como: alta concorrência, dificuldade em contratar pessoal especializado, pressões políticas e até socioculturais. Tais modificações impactam a própria organização, por ter que tomar decisões estratégicas em uma velocidade maior e, por conseguinte, seus colaboradores.

Para alinhar rapidamente uma organização à sua nova estratégia ou até a conteúdos diários estabelecidos e informações entre colaboradores e superiores, a comunicação organizacional torna-se imprescindível.

* Recebido em: 04.08.2017. Aprovado em: 20.12.2017. A pesquisa de campo foi autorizada pelo Comitê de Ética da PUC Goiás.

** Doutorando e Mestre em Psicologia (PUC Goiás). E-mail: mvaladao@gmail.com.

*** Mestrando em Desenvolvimento e Planejamento Territorial (PUC Goiás). Email: valdirpradojr@gmail.com.

**** Doutor em Psicologia. Docente do Programa stricto sensu em Psicologia (PUC Goiás). E-mail: sebastiaobenicio@gmail.com

Nota-se, por exemplo, que a comunicação interna em Instituições de Ensino Superior (IESs) adentrou-se em uma nova dimensão, ultrapassando limites que antes essas organizações não focavam, como os ambientes virtuais. Ressalta-se, ainda, a utilização de avisos aleatórios em murais, papéis fixados em paredes e avisos repentinos realizados por e-mail. A simples troca de informações, os avisos sobre datas de reuniões, de provas e mudanças no calendário são atos associados à comunicação.

A par dessas considerações, indaga-se: qual a percepção que os docentes de uma IES têm sobre a relação entre estilo de liderança, estresse e comunicação interna da organização?

Busca-se, neste estudo, responder a este questionamento, bem como contribuir com a literatura, a pesquisa sobre estresse nas organizações e a identificação dos estilos de liderança e da forma como a comunicação interna relaciona-se com este fenômeno. Para tanto, faz-se necessário verificar como os docentes percebem a comunicação dentro da instituição e se existe alguma relação entre a comunicação interna e o estresse. A análise dos resultados tem como referência a técnica de Bardin (2011) de análise de conteúdo.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Segundo Rocha Sobrinho e Porto (2012), o número de pesquisas sobre o bem-estar do colaborador vem aumentando gradativamente. Neste contexto, importa mencionar as perspectivas hedônicas e eudaimônicas que estão diretamente ligadas ao prazer e à autorrealização, o que, dentro de uma organização, dependem, em grande parte, do gestor e de seu estilo de liderança.

Assim sendo, é mister compreender que uma organização é um conjunto de sistemas que fornece os meios de subsistência para muitas pessoas, seja em forma de salário, participação nos lucros, abonos, benefícios ou outras formas de remuneração. Segundo Maximiano (2011), as organizações são importantes não só para seus clientes, mas também para seus usuários e colaboradores, pois devem atender às expectativas de todos, incluindo a comunidade em geral. No caso das IES, os clientes são os alunos e os trabalhadores, seus docentes.

Entende-se que uma instituição de ensino superior precisa repassar com clareza aos docentes as informações – avisos de reuniões e redimensionamento de posições já antes consolidadas, que podem ou não provocar mudanças nas grades dos cursos. Essas informações são repassadas pelos gestores dos cursos, que, por sua vez, estão comprometidos com a Diretoria Geral. Pontua-se aqui que, não raro, essas lideranças desempenham sua função de maneira autoritária e centralizadora, derivados da própria liderança-alfa da instituição, conforme situa Gleen Rowe (2002) em uma pesquisa realizada a respeito do estilo de liderança.

Com o passar do tempo, a compreensão de que os colaboradores também são parte dos ativos de uma empresa aumentou significativamente. Em algumas organizações já são computados como investimento e fazem parte de seus centros de custo contábil. Segundo Oliveira e Limongi-França (2005), as pessoas compõem os ativos intangíveis de uma organização, consistindo em seu principal diferencial competitivo.

Os ativos humanos servem a uma organização e são gerenciados por um líder. Maximiano (2011) assevera que a liderança é uma função que qualquer um precisa desempenhar caso seja responsável por um grupo onde estão inseridas pessoas. Nesse sentido, “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2011, p. 277).

Gestores e líderes desempenham papéis importantes dentro de uma instituição, principalmente com relação ao comportamento e ao bem-estar dos colaboradores. De acordo com a Você S/A (2014) algumas empresas já concretizaram ou estão em vias de concretização do bem-estar no ambiente de trabalho. Entende-se que funcionários desmotivados ou estressados são prejuízos para a organização. Por exemplo, a empresa Cervantes destacou-se, em 2014, como a melhor empresa para se trabalhar, promovendo a satisfação e a motivação de seus funcionários e a identificação entre ambos (VOCÊ S/A, 2014).

Nesse sentido, importa destacar os principais estilos de gerenciamento observados nas organizações, quais sejam: autocrático, democrático e *laissez-faire* (VERGARA, 2000; FERREIRA et al., 2001; CAETANO, 2005; LUCK, 2008). O estilo autocrático apresenta-se mais agressivo, centralizador, isto é, nesse estilo de liderança as decisões são tomadas sem a participação do grupo. O estilo democrático procura compartilhar todas as etapas dos processos na empresa com o grupo, estimulando as interações. Por sua vez, o estilo *laissez-faire* expressa a inexistência de um estilo de liderança, deixando o indivíduo e o grupo praticamente sozinhos em suas decisões.

De acordo com Lapierre (*apud* SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012, p. 749), “as atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e nos comportamentos dos funcionários”. Os especialistas em gestão de pessoas e até comunicadores preocupados com a proposta de liderança e a forma como os líderes se comunicam com seus colaboradores, entendem que o relacionamento líder-colaborador precisa ser cada vez mais aberto e intenso.

Uma análise que tem como base apenas a perspectiva da comunicação é vista como um mero instrumento para que a instituição alcance seu objetivo. Contudo, o que não pode ser esquecido é que esta comunicação é manipulada por gestores e líderes. Deste modo, para que uma organização seja bem-sucedida em sua comunicação, ela deve promover a integração.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Conforme Kunsch (2003), a comunicação organizacional refere-se ao funcionamento do conjunto da comunicação mercadológica, institucional e administrativa. Além do mais, ela deve ser aplicada em várias organizações, o que engloba as IES. Essa comunicação abrange questões estratégicas, políticas e até as que dizem respeito aos recursos humanos. É nesse âmbito que a comunicação organizacional passa a ter uma visão integrada.

A diversidade de ambientes políticos, econômicos e sociais das organizações e a concorrência global levam a novos conceitos e formas de gestão, razão pela qual torna-se necessário analisar os atuais processos de comunicação nas organizações de maneira integrada (ANGELONI, 2010, p. 63).

COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COM O ESTRESSE

Este estudo tem como foco a comunicação interna, aquela que visa atender à organização e a seus colaboradores, em especial, os docentes. Kunsch (2003) afirma que a co-

municação interna em uma organização está associada às demais comunicações, sejam elas mercadológicas e até institucionais. Nesse sentido, as informações configuram-se como dados para tomadas de decisões (MIRANDA, 1999).

[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno) (KUNSCH, 2003, p. 154).

Medeiros (2006) compreende a comunicação interna como um conjunto de atos que visa ao relacionamento entre os funcionários. Assim sendo, deve ocorrer de cima para baixo e de baixo para cima, na hierarquia. Pimenta (2010) ensina que a comunicação interna é de extrema importância, visto que considera a relação funcionário e motivação e resultados da empresa. Angeloni (2010, p. 71) considera que a “comunicação interna deve não apenas suprir o público interno com informações relativas aos negócios em si, mas também com informações referentes ao que se passa no ambiente externo”. Diante dessas considerações, pode-se afirmar que uma comunicação interna efetiva é necessária em uma organização, devido ao grande fluxo de informações que circulam no ambiente.

Para Angeloni (2005), as empresas devem buscar novos modelos para as práticas gerenciais. Nesse sentido, a comunicação deve ser considerada, principalmente pelo nível e pela quantidade de informações que circulam dentro delas.

É neste cenário que se observa como muitas instituições promovem a comunicação interna de forma aleatória, sem definir critérios específicos. Até mesmo gestores valem-se de ferramentas que trazem certo incômodo aos colaboradores, o que pode desencadear o estresse.

O termo estresse provém da palavra inglesa *stress*, amplamente utilizada por pesquisadores, e refere-se a uma situação que causa pressão e desconforto ao indivíduo (HAAN, 1982). De acordo com Calais, Andrade e Lipp (2003), o estresse não ocorre apenas frente a estímulos aversivos, podendo ser entendido também como uma reação intensa do organismo diante de um evento que venha a provocar modificações no ambiente onde uma pessoa está inserida.

Conforme Kunsch (2003, p. 157), “de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização”. Pimenta (2010) ratifica essa ideia ao enfatizar a importância de valorizar o colaborador na empresa.

Sabe-se que a comunicação organizacional está voltada para o cumprimento de metas, objetivos e processos de uma empresa. Assim sendo, “a comunicação não se resume a uma atividade operacional e instrumental, mas permeia a vida organizacional, viabilizando com isso a construção da cultura e da identidade” (CURVELLO, 2009, p. 68). Portanto, a comunicação organizacional tem de ser mais ampla e considerar a influência de diversos fatores (MARCHIORI, 2008).

Corroborando a máxima de Kunsch (1995), para que os docentes se sintam mais integrados à instituição e as informações possam fluir objetivamente, a comunicação interna deve ser uma área planejada, com objetivos claros, tendo como meta informar, integrar e facilitar.

MÉTODO

Esta pesquisa foi realizada com seis docentes de uma instituição privada de ensino superior na cidade de Goiânia. A técnica utilizada foi a de grupo focal. Para tanto, foram promovidas discussões, tendo por base um roteiro de entrevista semiestruturada. O objetivo foi o de analisar as falas e os comportamentos dos pesquisados.

O grupo focal é uma entrevista baseada na discussão que produz um tipo particular de dados qualitativos gerados via interação grupal. É a natureza 'focada' (isto é, em um 'estímulo externo') e relativamente encenada (isto é, por um moderador) do método do grupo focal que o distingue dos outros tipos de estratégia de intervenção grupal (BRE-AKWELL et al., 2010, p. 280).

Os participantes foram escolhidos de maneira não probabilística por conveniência pelo pesquisador, que atua também como docente na instituição de ensino onde a pesquisa foi realizada. A intenção foi a de pesquisar docentes da área de humanas, pois na época da pesquisa a instituição só contava com cursos da área de negócios, com tempos de trabalho diferentes na instituição, a fim de se ter um contexto amplo e diferentes percepções acerca da comunicação interna e demais temas. Para tanto, foram escolhidos três docentes do sexo feminino e três do sexo masculino. O perfil do grupo ficou definido da seguinte forma:

- Uma graduada em Relações Públicas, mestre em Comunicação, 31 anos de idade e quatro anos na instituição.
- Uma graduada em Psicologia, mestre em Psicologia, 58 anos de idade e dez anos na instituição.
- Uma graduada em Jornalismo, especialista em Marketing, 28 anos de idade e um ano na instituição.
- Um graduado em Fotografia, especialista em Cinema, 35 anos de idade e seis anos na instituição.
- Um graduado em Administração, especialista em Negócios, 32 anos de idade e cinco anos na instituição.
- Um graduado em Publicidade e Propaganda, especialista em docência, 44 anos de idade e oito anos na instituição.

Com o objetivo de abordar, por meio do grupo focal, as interações, o pesquisador convidou uma assistente com formação em Psicologia e experiência em pesquisas para anotar os dados relevantes. Para melhor transcrição dos dados, foi utilizado um gravador de áudio.

Como esta pesquisa foi feita com seres humanos, seguiu-se estritamente a Resolução MS/CONEP 466/12 do Ministério da Saúde. Além disso, foi informado a todos os participantes sobre o caráter estritamente acadêmico da pesquisa e garantido confidencialidade e sigilo dos dados. O roteiro da entrevista foi composto por seis questões, elaboradas de acordo com o tema proposto. O encontro ocorreu na instituição de ensino onde atuam os docentes, em uma sala de grupo de estudos, no dia 4 de maio de 2015, com duração de 1 hora e 40 minutos.

O pesquisador assumiu a moderação do grupo e iniciou a discussão proposta. As discussões foram anotadas e gravadas em áudio; posteriormente, transcritas, literalmente, e submetidas à técnica de Bardin (2011) de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2011),

análise de conteúdo refere-se ao conjunto de métodos e técnicas que obtém, de modo transcrito, mensagens a serem analisadas, sejam elas provenientes de documentos, questionários ou outros meios. Tem como objetivo promover conhecimento acerca do material pesquisado.

Seguindo as orientações do referido autor, o texto produzido foi classificado em três categorias, definidas de acordo com o objetivo desta pesquisa. Com a finalidade de garantir o sigilo dos participantes, os temas não foram identificados entre os integrantes.

RESULTADOS

A análise qualitativa dos resultados foi separada em três categorias de acordo com as técnicas da análise de conteúdo para identificar as dimensões gerais de: 1) comunicação interna; 2) estilo de liderança; e 3) relação estresse e comunicação interna. A primeira categoria empregada foi a descrição da comunicação interna, ou seja, neste quesito houve perceber qual a representação pessoal de cada docente acerca da definição de comunicação interna. A palavra informação foi referida por três participantes: “*Apenas informação...*” (Participante 6), “*Informação dos Chefes de Escola a respeito de qualquer coisa*” (Participante 1) e “*São as informações que os funcionários pregam nos murais da instituição.*” (Participante 3). Adicionalmente, dois participantes mencionaram também a fala como parte da comunicação interna: “*Algo que se fala para a gente.*” (Participante 4) e “*Quando algum departamento ou até o diretor quer nos dizer algo.*” (Participante 6).

A categoria dois foi utilizada para retratar a percepção do docente da instituição sobre a relação estresse e estilo liderança, ou seja, uma percepção pessoal acerca de um possível estresse provocado pelos gestores da instituição. Várias dimensões foram apontadas como agentes estressores, mas, a principal fonte de relato foi a posição do chefe. “*Meu chefe se gaba, mas não sabe nada, nem sei o que ele faz isso. Me irrita, sabe?! Impõe. A gente não tem voz.*” (Participante 3), “*Às vezes, fazem tudo de última hora: muito evento. Isto me deixa estressado. Chamam a gente pra reunião para ficar falando. Não vai adiantar falar nada mesmo. Fazem do jeito que o chefe manda.*” (Participante 6) e “*Faço meu trabalho e sei que isto vem de cima. Isto me estressa e estou pensando em abandonar a faculdade por causa disso*” (Participante 2).

A terceira categoria foi utilizada para verificar a percepção do docente da instituição sobre a relação estresse e comunicação interna, ou seja, a percepção pessoal acerca de cada docente de um possível estresse provocado pela forma como a comunicação interna é realizada. “*Sabe o que me estresse? Colocam um menino que não sabe de nada e ele gruda um papel com prazo, prazo para entrega de prova e etc. Poxa! Ele nem sabe o que faz direito.*” (Participante 5) e “*Mandam por e-mail. Quer dizer, só meu chefe que manda as informações por e-mail. É tanto e-mail que nem abro. Saco! Me deixa nervoso isso*” (Participante 2).

DISCUSSÃO

Os resultados serão analisados de acordo com cada assunto. Almeja-se, com isso, correlacionar os resultados com o objetivo deste estudo.

Analisar as falas dos docentes é muito importante. Pondera-se aqui que uma provável limitação para esta pesquisa, pois, refere-se ao fato de o pesquisador conhecer os pesquisados. Assim, na tentativa de eliminar ou amenizar tal limitação, foi utilizado uma terceira pessoa – uma espécie de “juiz” – para auxiliar na coleta de dados, bem como em uma possível interferência no grupo, caso necessário.

A primeira categoria a ser analisada é a da comunicação interna, que diz respeito à representação pessoal de cada docente acerca da definição desse tipo de comunicação.

Os termos mais utilizados pelos pesquisados nessa categoria foram: informação, notícia e troca. Ao analisar as respostas do grupo em consonância com o significado de comunicação interna para Kunsch (2003), nota-se que os docentes detêm apenas informações que englobam a comunicação organizacional, não compreendendo de fato o conceito de comunicação interna. Segundo Manning (1992), tudo aquilo que envolve comunicação em uma organização pode ter valor organizacional. Os pesquisados compreendem superficialmente o que compõe a comunicação de forma geral dentro da organização, não estando o conhecimento acerca do tema bem estruturado.

De acordo com Haan (1982), estresse é um episódio que envolve pressão e desconforto ao sujeito. Assim, quando convidado para discutir a relação estresse e estilo de liderança, as opiniões expressas pelo grupo apontaram para um alto índice de estresse. De acordo com a Tabela 1, verifica-se a frequência de palavras que podem ser associadas ao termo estresse.

Tabela 1: Frequência de palavras associadas ao termo estresse na categoria estresse e estilo de liderança

Categoria	Frequência	%
1 – Percepção do docente da instituição sobre a relação estresse e estilo de liderança: trata-se da percepção pessoal acerca de um possível estresse provocado pelos gestores da instituição.		
1.1 Momento de Estresse	06	100
1.1 Estresse Provocado pelo chefe imediato	04	66,67
1.2 Estresse Provocado pela Diretoria Geral	03	50
1.3 Estresse provocado pelo ambiente	06	100
1.4 Percepção sobre a relação estresse e liderança	06	100

Fonte: Elaborado na pesquisa (2015).

Observa-se que a percepção do estresse está relacionada com o contexto em que as situações acontecem. Todos os pesquisados declaram ter vivenciado ou estar vivenciado momentos de estresse na instituição. Desses, a maior parte relatou que o chefe imediato provoca estresse. Isso significa que há uma relação entre estresse e estilo de liderança. Sabe-se que um ambiente com alto índice de estresse pode ter seu clima organizacional afetado e desencadear baixa produtividade entre os colaboradores.

Mesmo o ambiente externo da instituição sendo controlado pela Diretoria Geral, houve uma divergência nas respostas, sendo que a metade da amostra afirma estar estressada por causa da diretoria, e todos julgam estar estressados devido ao ambiente. Infere-se aqui que os números refletem uma percepção diferenciada entre os docentes pesquisados, visto que

Um indivíduo enquadra uma situação através do conjunto formado pela sua maneira de ver o mundo, pelos resultados das suas aprendizagens anteriores que ele pensa que deve aplicar à situação, pelos objetivos que se propõe nesse momento (DUTERME, 2002, p. 65).

A maioria dos pesquisados evidenciou indícios de que o estilo de liderança empregado na instituição é autocrático. Trechos de frases como: “[...] fazem do jeito que o chefe manda”; “[...] mas a posição da faculdade me irrita: este controle de tudo, do ponto, de

qualquer coisa”; “[...] faço meu trabalho e sei que isto vem de cima. Isto me estressa e estou pensando em abandonar a faculdade por causa disso”; “[...] enfiam de goela abaixo”; “[...] a gente não tem voz”, levam a uma reflexão acerca do estilo de liderança. Segundo Ribeiro, Santos e Meira (2006), a liderança autocrática é aquela em que o gestor exerce o poder de forma autoritária.

Entende-se que, no atual contexto organizacional, a gestão autocrática não é a mais indicada para uma organização. No atual cenário, o estilo de liderança mais adequado é aquele que se faz com um *mix* de estilos, ou seja, o que se concentra no momento certo para encaixar determinada forma de liderar a equipe. A amostra evidenciou que na instituição onde a pesquisa foi realizada não existe um *mix* de estilos de liderança. Isso pôde ser comprovado em trechos como: “[...] enfiam de goela abaixo” e “[...] a gente não tem voz”.

Quando discutida a categoria estresse e comunicação interna, apresentou-se uma preocupação quanto à forma que a comunicação interna era realizada e possível estresse. Tendo como aporte teórico a teoria de Kunsch (2003) sobre a comunicação interna, todos os participantes reconheceram a sua importância, mas a instituição não a emprega da melhor forma. De acordo com o relato dos participantes, a comunicação interna na instituição é feita de várias maneiras e gera alto estresse.

Ainda conforme o estresse e comunicação interna, um dos docentes (P6) entendia que a comunicação interna deve ser realizada pelo setor de recursos humanos da instituição; já outro docente (P5) pontuou que muitas vezes a comunicação é realizada por um “menino”, que fixa um papel em determinado lugar. Isso mostra que há uma grande confusão acerca da origem da comunicação interna ou até da forma como é realizada dentro da instituição. Evidentemente, as ponderações dos docentes mostram que existe uma forma de aplicação da comunicação interna totalmente contrária àquela apontada por Kunsch (1995), em que esse tipo de comunicação deve ser planejado. Para Tavares (2010), a comunicação deve ser realizada por profissional especializado. Diante das pontuações desses autores, nota-se que para os participantes desta pesquisa não existe uma forma correta de comunicação interna na organização onde trabalham.

Por meio da análise e levando em consideração a comunicação interna da instituição, verifica-se que o nível de estresse entre os docentes pesquisados é alto. O termo estresse apareceu 45 vezes no diálogo com os pesquisados; a palavra raiva figurou 30 vezes no discurso dos participantes; e irritado, 25 vezes. A frequência com que tais vocábulos apareceram é preocupante. Isso sugere que os gestores devem interferir positivamente a fim de modificar esse quadro.

De acordo com Thornhill, Lewis e Saunders (1996), uma organização deve buscar o comprometimento dos colaboradores. Para tanto, um dos caminhos para alcançar tal comprometimento é a comunicação interna. Por meio dos relatos dos pesquisados, nota-se que a instituição onde trabalham não vem buscando esse comprometimento.

Um dos docentes (P2) relatou que uma mesma informação é repetida várias vezes e de diversas formas, e que a quantidade de e-mails enviados é alta, o que o deixa nervoso. Observa-se que não existe um planejamento por parte da instituição de ensino, e que os resultados não estão sendo positivos para ela. Outro docente (P4) declarou que a falta ou inexistência de comunicação interna não o afeta, mas existe uma grande confusão na forma como as informações são transmitidas. Segundo Tavares (2010, p. 16), a comunicação interna deve “criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência”, fato este que não está ocorrendo na IES onde foi realizada a pesquisa. Diante da análise das discussões, entende-se

que existe uma grande possibilidade de a comunicação interna da instituição provocar estresse nos docentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grupo que participou desta pesquisa contribuiu com elementos que evidenciaram a relação estresse, estilo de liderança e comunicação interna. O uso da análise de conteúdo de Bardin (2011) foi essencial para destacar alguns pontos importantes, já mencionados neste estudo.

A relação entre os fatores destacados na literatura científica e os levantados na prática pela IES pesquisada permitiu a compreensão de como a comunicação interna pode ser utilizada como uma ferramenta para diminuir o estresse dos docentes, contribuindo para que a empresa atinja suas metas, sejam estas estratégica ou processual.

Considerando a comunicação interna, chama atenção o desconhecimento dos docentes acerca da prática institucional desse tipo de comunicação. Por meio da análise da discussão realizada no grupo focal, ficou claro que: existe estresse entre os docentes; a instituição emprega o estilo de liderança autocrático, havendo total autoritarismo, sendo que a representatividade do docente é meramente figurativa, isto é, este deve cumprir o que foi acordado com o chefe imediato e até com a Diretoria Geral.

Importa destacar que, quando não bem executada, a comunicação interna gera estresse, desencontro e falta de controle. E ainda, quando não há pessoal especializado e designado para tal fim, é necessário um entendimento maior entre os colaboradores para dar sentido às informações. Na IES onde a pesquisa foi realizada, existe um departamento de marketing com pessoas qualificadas na área de comunicação em geral. Contudo, esse departamento só atende às demandas externas. Isso gera um enorme prejuízo entre os clientes internos, em especial os docentes, visto que o pessoal do referido departamento poderia auxiliar na comunicação interna.

STRESS, LEADERSHIP STYLE AND INTERNAL COMMUNICATION AMONG TEACHERS OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Abstract: this article aimed to understand the relation stress, leadership style and internal communication between management and teachers of a higher education private institution in the city of Goiânia-GO. To achieve this, the exploratory method was used, relying on the contribution of such teachers in a focal group. Through the results found, it is understood that the institution must elaborate a number of considerations towards the relation stress and internal communication. To do so, it is highlighted: the comprehension that the lack of a well structured internal communication fosters stress; and the use of strategies that contribute to the implementation of an effective internal communication.

Keywords: Higher Education. Leadership Style. Stress. Psychology. Communication.

Referências

ANGELONI, Maria Terezinha. *Comunicação nas organizações da era do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2010.

- ANGELONI, Maria Terezinha. Em busca do aprendizado: análise de modelos de gestão de organizações da era do conhecimento. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 45-78.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BREAKWELL, Glynis M. et al. *Métodos de pesquisa em Psicologia*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CAETANO, José Manuel Martins. *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar*. Estudo de caso. Dissertação (Mestrado não publicado) – Universidade Aberta, Lisboa, 2005.
- CALAIS, Sandra Leal; ANDRADE, Livia Márcia Batista; LIPP, Marilda Emmanuel. Diferenças de sexo e escolaridade na manifestação de stress em adultos jovens. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 257-263, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a05v16n2>>. Acesso em: 10 maio 2015.
- CURVELLO, João José Azevedo. *Dicionário da Comunicação*. São Paulo: Paulus, 2009.
- DUTERME, Claude. *A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa, PT: Instituto Piaget, 2002.
- FERREIRA, José Maria Carvalho et al. *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa PT: Editora McHraw-Hill, 2001.
- GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-15, Mar. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Dez. 2017.
- HAAN, N. The assessment of coping, defense and stress. In: GOLDBERGER, L.; BREZNITZ, S. (Orgs.). *Handbook of stress: theoretical and clinical aspects*. New York: Free Pass, 1982. p. 254-269.
- KUNSCH, Margarida Maria. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORREA, T. (Org.). *Comunicação para o Mercado*. São Paulo: Edicom, 1995. p. 87-99.
- KUNSCH, Margarida Maria. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LUCK, Heloísa. *Liderança em Gestão Escolar*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MANNING, Peter K. *Organizational Communication*. New York: Aldine de Gruyter, 1992.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.179-200.
- MAXIMIANO, Antônio César. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MEDEIROS, Rildeni. *A comunicação interna numa organização pública*. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/12216>>. Acesso em: 10 maio 2015.

- MIRANDA, Sérgio. *A eficácia da comunicação*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.
- OLIVEIRA, Patrícia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE – Revista de Administração Eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2015.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. 7. ed. Campinas/SP: Alíena, 2010.
- RIBEIRO, Mirtes; SANTOS, Sheila Lopes; MEIRA, Taziane Graciet. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. *Esc. Anna Nery* [online], v. 10, n. 1, p. 109-115, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ean/v10n1/v10n1a14.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- ROCHA SOBRINHO, Fábio; PORTO, Juliana Barreiros. Bem-estar no Trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 5, p. 253-270, mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a06.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- SANT’ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete. Bem-estar no Trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, p. 744-764, set./out. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/resumos.php?revista_id=1&artigo_id=134>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- TAVARES, Maurício. *Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- THORNHILL, Adrian; LEWIS, Phil; SAUNDERS, Mark N. K. The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, v. 4, n. 1, p. 12-20, 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000234&pid=S0104-530X201000010000300335&lng=en>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VOCÊ S/A. *Melhores Empresas para se Trabalhar*. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2014/atacado/>>. Acesso em: 10 maio 2015.