

Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileiramarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

de Holanda Monteiro, Zandra Marina; Vieira, Tanúzia
O papel da liderança informal na comunicação interna
Revista Brasileira de Marketing, vol. 7, núm. 2, 2008, pp. 195-201
Universidade Nove de Julho
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747518011>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

O papel da liderança informal na comunicação interna

Zandra Marina de Holanda Monteiro

Estudante de Graduação 5º semestre do Curso de Publicidade e Propaganda -CAC -UFPE

Recife – PE [Brasil]

mmikael84@gmail.com

Tanúzia Vieira

Professora orientadora do Curso de Publicidade e Propaganda do CAC-UFPE

Recife – PE [Brasil]

tanuziavieira@yahoo.com.br



A comunicação é um processo fundamental em uma empresa que necessita manter claros os pontos que orientam as atividades de seus funcionários, como cultura empresarial e metas a serem alcançadas por todos. O líder informal, por meio do poder que lhe é delegado pelos outros funcionários, é ponto vital na comunicação organizacional, pois se trata de um elo entre a direção e os empregados. Pela junção de teorias modernas e consagradas da Administração Empresarial com as da área de Comunicação, tem-se como objetivo, neste trabalho, mostrar que o líder informal deve ser considerado pelos gestores empresariais um aliado na busca por alcançar as metas estabelecidas e um portador das opiniões do grupo que ele representa.

Palavras-chave: Administração. Comunicação. Empresa. Grupo. Líder informal.

1 Introdução

A alta segmentação das funções numa empresa cria “ilhas” nas quais os funcionários passam a ter contato apenas com os indivíduos que realizam a mesma atividade que ele, o que restringe sua visão do universo empresarial. A comunicação interna é a ferramenta mais eficaz para unir o grupo, visando ao sucesso institucional, seja por meio da propaganda da cultura e identidade empresarial, ou mesmo para diminuir os conflitos entre os elementos componentes da organização.

O líder informal, nomeado pelos demais funcionários, é um forte instrumento na transmissão das informações direção/empregados, e vice-versa, pois ele capta a mensagem e a retransmite de forma que o conteúdo se torne mais acessível ao grupo ao qual se dirige. Esse papel mediador é de fundamental importância para evitar os conflitos e criar um clima organizacional favorável.

Cada vez mais as empresas buscam a criação de um ambiente de trabalho saudável, do qual o funcionário se sinta parte integrante, e almejando seu crescimento. Essa busca por proporcionar boa qualidade de vida profissional pode ser imensamente facilitada por intermédio do contato com o líder informal, que representa os anseios e expectativas de sua classe, podendo ser visto como um aliado pela alta direção.

O estudo de tal líder no ambiente organizacional é de suma importância para a otimização de processos, facilitados pela fluidez e clareza na comunicação interpessoal e diminuição do retrabalho.

Neste ensaio, propomos-nos analisar a atuação do líder informal na comunicação não-oficial e a abordar sua importância na diminuição dos ruídos na comunicação interna, a fim de colaborar para que as empresas obtenham mais facilmente o empenho de seus colaboradores e que garanta a concretização de seus objetivos.

2 Indivíduo e sociedade

Em Leviatã, Hobbes (1988) defende que os homens são movidos pelos mesmos desejos, mas as coisas que os satisfazem são insuficientes para todos. Assim, a competição é inevitável; no entanto, deve manter-se dentro de normas que visam à harmonia entre as pessoas. Um fator decisivo na composição de um ponto de equilíbrio

é o líder do grupo, aquele que serve de exemplo aos demais. Bergamini (1982, p. 85), ao abordar o tema, comenta que “[...] é buscando atender a um movimento natural que os indivíduos, ao procurarem fazer parte de um grupo, estão imbuídos daquele espírito norteado pelo ‘estar junto’, ao mesmo tempo em que quer ser conhecido e adquirir uma identidade.”

A aceitação social “[...] é a adoção de um novo traço cultural através da imitação ou comportamento copiado” (MARCONI; PRESOTTO, 2005, p. 44), ou seja, os comportamentos ditados pelo conjunto (representado na figura de uma pessoa que se destaca em relação aos outros) são vistos como base para a ação de cada integrante. Sobre a inserção do indivíduo na coletividade, Weber (apud MARTINO, 2001, p. 32) afirma que

Já não são mais os laços de sangue ou valores da tradição que determinarão a inserção do indivíduo na coletividade, mas trata-se agora de um problema que cada indivíduo tem diante de si, e que não pode ser resolvido sem levar em consideração a vontade racional de se inserir na coletividade.

Assim, o indivíduo passa a forjar sua imagem, tomando por base características do grupo, tornando-se aceitável e, posteriormente, parte integrante do coletivo. Segundo Habermas (1984), apenas temos consciência de nós mesmos (esfera privada) quando possuímos em mente a idéia do outro (esfera pública), que nos serve de espelho para as consequências de nossas atitudes.

De acordo com Marconi e Presotto (2005, p. 7), “Ele (indivíduo) incorpora, através do processo de endoculturação, características próprias do grupo em que vive. [...] Isso lhe confere um tipo de personalidade que vai determinar [...] o seu comportamento.” Tal processo ocorre para que haja melhor adaptação aos valores do grupo, criando certa uniformidade de ação que caracterizará o conjunto. Aqueles que fogem às características do grupo serão afastados, o que reforça sua identidade e une, ainda mais, os membros componentes. Daí a importância de rituais e crenças que mantêm o distanciamento de um grupo em relação a outro, tornando-os únicos e especiais para si mesmos, e criam certa “seleção” de membros. Apenas aqueles que se adaptam aos preceitos do conjunto podem fazer parte desse.

O indivíduo, por estar inserido na sociedade, conhece suas normas e adota o comportamento

configurado pelo contexto, além de também influenciá-lo – o comportamento do grupo tem sua origem no comportamento individual, e vice-versa.

Assim, a personalidade de um grupo não é homogênea, não há uma uniformidade psicológica; apesar de possuir atitudes e pensamentos que o caracterizam, é formada por várias personalidades individuais.

A complexidade da comunicação em um grupo e a importância do reconhecimento do elemento influenciador dos demais advém de tal fato, ocorrendo o mesmo na realidade de uma empresa, em que um funcionário é eleito informalmente pelos outros para representar os interesses do grupo junto aos superiores hierárquicos. É escolhido e passa a ser “obedecido” por seus iguais, “[...] nosso papel [...] determina, em grande parte, a disposição de outras pessoas para aceitar nossos esforços na procura da influência” (LEAVITT, 1972, p. 134).

Mayo (apud MOTTA, 2001) possui uma obra de análise sobre a importância das “minorias”, grupos informais, que surgem no ambiente empresarial. Numa organização formal como a empresa – orientada por normas e hierarquicamente bem definida –, emerge, em paralelo, uma informal, baseada principalmente nas relações entre pessoas, e que exerce forte influência sobre seus participantes, que é ainda maior da parte do líder informal em relação aos demais componentes do grupo, em razão de este possuir mais experiência e facilidade para se comunicar, além de tempo de serviço naquele ramo ou empresa.

Um indivíduo, por exemplo, que teve uma boa infância, e suas opiniões respeitadas no ambiente familiar, além de ter sido sempre tratado com consideração e respeito, tem mais segurança e desenvoltura para expor seu ponto de vista e lutar por melhores condições de vida, incluindo sua parte profissional, do que alguém que não teve essa mesma oportunidade quando criança.

Nesse cenário, existe a necessidade psíquica da eleição de um líder pelo grupo, que acredita que as pessoas possuidoras de alto grau de autoridade possam ajudar, em ações efetivas, aquelas que a possuem em menor grau, ou mesmo influenciar as atitudes das que também possuem autoridade, advinda do cargo que ocupam e legitimada pela instituição. É a “fragilidade” de cada indivíduo que o faz eleger/aceitar a liderança que surge no seio do grupo para representá-lo e “protegê-lo”.

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola de Relações Humanas, ganhou força a partir de 1929. Nela, o funcionário não é mais simples elemento

gerador de ascensão econômica da empresa, mas um indivíduo que possui relações sociais até no ambiente de trabalho, que influenciam suas atitudes e merecem relevância.

A marca distintiva da Escola das Relações Humanas, em sua forma pura, é a idéia de que, em vez de suprimir os grupos informais, os administradores devem aprender a utilizá-los. A teoria aconselha que os executivos aprendam o funcionamento desses grupos de forma a obter sua cooperação. A liderança não oficial é objeto de atenção especial, já que sua atitude negativa com relação à empresa age sobre o grupo criando uma situação de insatisfação ou hostilidade mais generalizada. A cooptação dos líderes é, dessa forma, prática normal das organizações burocráticas, em seu esforço de evitar a todo custo o conflito. (MOTTA, 2001, p. 79).

3 Comunicação no grupo

Por meio da comunicação interna, é possível motivar os clientes internos e otimizar sua produção. “A comunicação é qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa. [...] Um dos objetivos da boa comunicação é fazer com que todos fiquem cientes do que a organização deseja alcançar” (CHAPPELL; READ, 1973, p. 1). Neste estudo, a comunicação interna pode ser definida como processo de via dupla de transmissão de informações numa empresa, instituição ou entidade por meio de canais eficientes e com o mínimo de ruído, objetivando gerar/mantar relacionamento transparente e harmonioso entre a direção, a gerência e os diversos públicos internos da organização e entre os componentes de cada grupo. Tal comunicação é imprescindível para reunir os empregados numa mesma busca de interesses, gerando uma cultura empresarial congregadora e mantendo todos informados sobre a vida da organização.

Por intermédio do contato com os preceitos que guiam as ações da empresa e a interiorização/identificação com eles, o cliente interno passa a conduzir suas atitudes de forma condizente com as da instituição, inserindo-se na cultura organizacional. Para isso, é preciso que as normas de cada grupo informal estejam em sintonia com as da empresa, para que possam ser absorvidas pelos conjuntos e

passem a fazer parte das atitudes cotidianas de cada funcionário.

A presença do líder vai diminuir os possíveis conflitos e suavizar essa absorção, integrando as normas institucionais às do próprio grupo. Lazarsfeld criou o “[...] modelo do ‘two-step flow of communication’, que entende a comunicação como um processo que se dá, num fluxo, em dois níveis: dos meios aos líderes e dos líderes às demais pessoas” (ARAÚJO, 2001, p. 128).

Em comparação, no caso empresarial, o processo de comunicação seria, basicamente, dos gerentes e superiores hierárquicos aos líderes informais e dos líderes aos outros empregados, mas também haveria possibilidade do processo inverso: dos líderes informais, que representam o restante do grupo, aos superiores.

A comunicação interna nas empresas flui de duas maneiras: uma formal e outra, informal.

Do ponto de vista de rede, os profissionais estão mais preocupados com a chamada rede formal, oficial, constituída pelos canais descendentes, de cima para baixo. A rede informal, ou por falta de conhecimento em torno de seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível quanto a outra, fica sempre relegada a segundo plano. [...] A rede informal é um amálgama de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidade, descontração da comunidade. Por ela, vazam os sentimentos mais genuínos do público interno. É preciso muito cuidado e compreensão para com a rede informal (TORQUATO, 2007¹, *on line*).

Assim como toda forma de comunicação, a melhor rede é aquela que alcança a interação e a integração entre pessoas que se sentem estimuladas a participar e contribuir com as demais, minimizando conflitos e transmitindo conteúdo.

Segundo João Curvello, em 1998, o jornal Correio Braziliense publicou uma matéria com dados obtidos por estudos realizados, durante dois anos, com recursos do Departamento de Trabalho do governo dos Estados Unidos, sobre a eficácia da comunicação informal na capacitação de pessoal. Sete empresas participaram dessa pesquisa e descobriu-se que 70% do aprendizado organizacional vêm da comunicação informal, em locais como pátios e lanchonetes.

A Visteon Automotive Systems, fabricante de peças Ford, uma das empresas participantes

do estudo, enviava os empregados, uma ou duas vezes por ano, para treinamentos formais. Diante dos resultados da pesquisa, passaram a enviar grupos de funcionários, em vez de só uma pessoa. O motivo é dado por Larry Stewart, diretor de RH da Visteon: “eles se ajudam e usam melhor a informação quando voltam à empresa”.

A maioria das maneiras pelas quais nos comunicamos requer alguma ação. Assim, comunicamos por escrito, oralmente e fazendo gestos. Mas também nos comunicamos por meios passivos, embora nem sempre com muita eficiência. Podemos comunicar nossos pensamentos, intenções ou pontos de vista não fazendo nada, ficando calados ou fazendo e dizendo um tanto e nada mais que isso (CHAPPELL; READ, 1973, p. 7).

E, mesmo que a participação individual não seja possível, em decorrência dos mais diversos fatores, é importante que cada funcionário se sinta representado e valorizado. Cabe ao gestor incentivar a participação ativa e consciente de cada integrante do grupo, mesmo que por meio da figura do líder informal, e também a posterior assimilação e entendimento por parte dos superiores, fazendo a comunicação fluir com o mínimo de ruído possível, baseada na confiança de que ambas as partes desejem o melhor para a empresa.

Mayo (apud MOTTA, 2001) afirma que

[...] a autoridade formal deve dar lugar a técnicas de persuasão. [...] Esta persuasão se dá, dessa forma, via um sistema de comunicações eficiente desenvolvido pela administração, e que atinge os grupos informais e sua colaboração. Assim, garantir-se-á, através de um processo de consultas e pseudoparticipação, o envolvimento da organização informal com objetivos da organização formal (MOTTA, 2001, p. 77).

Não cremos que a “pseudoparticipação” seja um modo eficiente de alcançar engajamento dos funcionários, pois eles também vão querer ser ouvidos e começarão a ficar insatisfeitos, e considerando-se até excluídos, se a sua participação nas tomadas de decisão não for efetiva. E, visto que os funcionários se organizam em pequenos grupos informais na própria empresa e chegam a eleger um líder que os representará, não se pode desprezar sua capacidade de união para alcançar um objetivo.

Em sua pesquisa sobre as consequências da liderança informal no processo de decisão e se essa poderia beneficiar a liderança formal, a pesquisadora Maria de Fátima da Silva Soares tomou como objeto de estudo o Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal da Paraíba (UFPB/CCA – Campus II – Areia/PB).

Pela aplicação aleatória de 178 questionários entre 320 pessoas, sendo 252 funcionários e 68 professores, foi observado que 55% dos entrevistados acreditavam que, quando utilizada adequadamente, a liderança informal auxilia a formal no processo decisório. Ou seja, reconhecem a força da liderança informal na organização, que vem a ser confirmada quando 65% concordam que a liderança formal deve agir de maneira conjunta com a informal.

Soares (2006, *on line*) conclui: "Investigar se a liderança informal age juntamente com a formal, buscando atingir seus objetivos dentro do CCA se faz necessário para que os dirigentes possam tomar providências, e tentar convencer os líderes informais a buscarem atingir os mesmos objetivos da liderança formal".

4 O líder informal na empresa

O líder informal não deve ser visto como uma ameaça aos preceitos burocráticos da empresa ou mesmo às lideranças institucionalizadas, mas como um elemento mediador das tensões empresa/grupos informais, que almeja, assim como todos os que compõem a instituição, que essa prospere e alcance o sucesso esperado.

Numa organização, ele pode destacar-se por meio de um cargo, que lhe atribui um *status social* diferenciado, ou de maneira não-formal, por exemplo, o empregado mais antigo, escolhido por sua longa experiência naquele ambiente.

A alta credibilidade em suas opiniões e decisões é garantida pela confiança e admiração, pelo constante contato direto com seus pares na empresa, pelo entendimento e participação na rotina de atividades daquele grupo, pelo envolvimento psicológico com os demais funcionários e até por laços afetivos, como a amizade e companheirismo. O grupo enxerga o líder informal como um deles, possuidor das mesmas funções e privações, e que, desse modo, não fará nada para prejudicar sua classe, e sim o possível para beneficiar a todos que estão naquela mesma situação.

Por isso, a identificação da figura do líder informal pelo gerente é de fundamental importância para o sucesso da comunicação empresarial, pois esse servirá de canal para intercâmbio de informações internas com os funcionários, um mediador que irá propagar a cultura da empresa e gerar identificação dos outros com ela.

A cultura representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que visam à orientação e o controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização (MOTTA, 2001, p. 40).

Não se pode negar a importância da satisfação individual no processo que culminará com o êxito dos objetivos grupais. O bom administrador consegue assimilar e integrar as opiniões do conjunto no processo de decisão, sempre que essas forem coerentes e aplicáveis.

Os funcionários de uma empresa podem ajudar a superar uma crise ou aprofundá-la. Tudo depende de como a alta gerência se comunica com eles. Muitas empresas se esquecem de levar em conta o valor de seus funcionários. [...] Em primeiro lugar, os funcionários são muito sensíveis. Desenvolvem um forte sentimento de posse em relação à empresa e, portanto, sentem que podem ser particularmente críticos em relação a todas as decisões tomadas. [...] Em segundo lugar, os funcionários vêm tudo pelo ângulo pessoal. Preocupam-se em garantir o emprego. Preocupam-se com o moral e com o trabalho em equipe (CAPONIGRO, 2008, *on line*).

O líder informal fará com que "seu" grupo alcance os objetivos que devem ser atingidos. Com o sucesso de cada grupo "particular", será possível alcançar o sucesso do todo, de forma geral. E a empresa, no final das contas, é quem ganha com isso.

Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser algo facilmente constatável. Considera-se, portanto, ainda como de sua responsabilidade (do líder) o fato de garantir o moral dos membros que se acham sob sua direção. Finalmente, esse moral grupal deve também retratar a

satisfação de cada membro em particular, o que implica uma sensibilidade especial em dar a cada um a oportunidade de utilizar-se de seus próprios recursos pessoais da forma mais natural possível. Dessa maneira, ele está sempre atento no sentido de favorecer o ajustamento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se acha inserida (BERGAMINI, 1982, p. 97).

Como convive de forma próxima com cada indivíduo, inclusive muitas vezes executando as mesmas atividades que ele, o líder informal torna-se mais sensível a essas capacidades individuais e está mais atento às oportunidades que permitirão a seu companheiro utilizá-las de forma bem-sucedida. Em contrapartida, as pessoas se sentem mais confortáveis para expor suas opiniões e aptidões a ele porque o vêem como um igual, sem as barreiras burocráticas da hierarquia, e acabam por desenvolver seu potencial, ato que, possivelmente, receariam perante o líder formal, em face da possibilidade de insucesso e, posteriormente, de uma demissão.

5 Conclusão

"A comunicação desenvolveu-se porque o ser humano, vivendo em grupo, teve necessidade de expressar idéias, sentimentos ou simplesmente informar algo" (HOFF; GABRIELLI, 2004, p. 1). Para que haja compreensão da mensagem que é transmitida, é preciso que essa seja clara e utilize itens que figurem no repertório em comum entre o receptor e o emissor.

Nas empresas modernas, há, cada vez mais, alto grau de especificação das atividades e os operadores das funções passam a isolar-se em seus grupos próximos, pessoas que realizam as mesmas atividades e possuem interesses e conhecimentos em comum. Então, a identificação com um elemento que sintetiza a personalidade daquele grupo é uma consequência normal e até mesmo esperada. O líder informal passa a representar um modelo de atitudes e a ser um representante dos demais componentes ante os outros grupos e os superiores hierárquicos.

Como a autoridade informal é atribuída pelos próprios funcionários, e a formal, delegada pela hierarquia, a primeira é mais facilmente aceita pelos empregados. Por isso, podem surgir temores de insubordinação e mesmo "boicote" aos processos da instituição.

Faz-se necessário o uso de uma comunicação aberta e embasada na confiança mútua para que os dois líderes, o formal e o informal, encontrem uma sintonia comum em que o informal seja uma ferramenta, um aliado da direção à frente dos funcionários, transmitindo as mensagens, de forma clara e de fácil compreensão, a seus companheiros. Por outro lado, que o líder formal leve em consideração as opiniões de quem vive a rotina daquela função e conhece sua atividade na prática, podendo auxiliar de maneira bastante coerente no processo de decisão.

A comunicação deve ser entendida como um processo de mão dupla – um emite certa mensagem e o outro tem o direito e a capacidade para exter-nar os efeitos que tal mensagem provocou sobre si. A direção da empresa deve estar sempre aberta ao *feedback* dado por seus clientes internos, pois a satisfação destes está intimamente ligada aos objetivos gerais da instituição.

Muitos dirigentes temem em abrir os canais de comunicação com os empregados por acharem que a medida viria, de alguma forma, fragmentar o espírito de hierarquia. [...] As gestões modernas [...] estão aí para comprovar a eficácia dos processos que levam em conta a efetiva participação da comunidade nos sistemas normativos de decisão[...]" (TORQUATO, 2007, *on line*).

Antigos conceitos devem ser reformulados e, com isso, criadas novas possibilidades de otimização dos processos de decisão, estudando as situações-problema por diversos ângulos, inclusive sob o ponto de vista daquele que está em contato mais direto com o produto/serviço oferecido pela empresa. Assim, as dificuldades se tornarão meios para a evolução e melhoria das técnicas empregadas pela instituição.

Cabe ao gestor, em conjunto com as lideranças informais, identificar as características do público-alvo interno para composição das mensagens e escolha do melhor canal para que essas sejam propagadas e possibilitem a resposta. A forma que uma empresa escolhe para comunicar-se com seus funcionários e obter o retorno esperado, pode não funcionar tão bem para outra, pois os perfis dos indivíduos variam, assim como o histórico de cada instituição.

A empresa moderna precisa entender que a comunicação interna é mais do que um mural de avisos ou mesmo um jornal empresarial, pois nela é

que está a chave para o fluxo de informações na instituição e propagação de sua cultura, que norteará a todos na busca pelos objetivos estabelecidos.

A organização não é composta apenas pela alta direção; portanto, todos devem ser ouvidos, se não cada um, pelo menos por intermédio do líder por eles escolhido, ainda que de maneira informal e quase inconsciente.

Os problemas, quando surgem, são da empresa, de toda ela; portanto as soluções devem ser buscadas e analisadas, independentemente de fatores sociais, dentro da própria empresa, em conjunto com seus funcionários – indivíduos componentes da instituição.

The role of informal leadership in the inside communication

Communication is a main process in a company that needs to keep clear the points that guide the activities of its employees, as organizational culture and goals to be achieved by everyone. The informal leader, due to the power that his workmates give him, is a very important point in the organizational communication, because he is the link between the direction and the employees. Throughout the fusion of modern and notorious Organizational Managing theories, with the ones from Communications, this work has as the main purpose to show that the informal leader should be considered by the managers as an ally on the search for goals and as a carrier of the opinions of the group that he represents.

Key words: Business. Communication. Informal leader. Group. Managing.

Nota

- 1 A citação foi retirada de um documento disponível apenas em formato eletrônico, e todos os documentos citados no trabalho com a mesma situação indicarão a data de acesso, sem paginação.

Referências

ARAÚJO, Carlos Alberto. *A pesquisa norte-americana*. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

BERGAMINI, C. Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CAPONIGRO, Jeffley. *Os funcionários de uma empresa podem ajudar a superar uma crise ou afundá-la*. Tudo depende de como a alta gerência se comunica com eles. Brasil Mining Site. Disponível em: <<http://www.brasilminingsite.com.br/artigos/artigo.php?cod=10&typ=2>>. Acesso em: 4 jan. 2008.

CHAPPELL, Ronald Thomas; READ, W. L. *Comunicação interna na empresa moderna*. Tradução Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

CURVELLO, João José Azevedo. *Conversar, aprender. ação comunicativa.pro.br*. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/conversa.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

HABERMAS, Jünger. *Mudança estrutural na esfera pública*. Tradução Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HOBBES, Thomas. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. Tradução João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1888.

HOFF, Tânia; GABRIELLI, Lourdes. *Redação publicitária*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEAVITT, Harold J. *Psicologia para administradores: uma introdução a indivíduos e a pares de grupos de pessoas em organizações*. Tradução Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1972.

MARCONI, Marina de Andrade; PRESOTTO, Zélia Maria Neves. *Antropologia: uma introdução*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, F. C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SOARES, Maria de Fátima da Silva. A liderança informal que existe dentro da formalidade da UFPB/CCA Campus II Areia/PB. *Administradores.com.br*: o portal da Administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/a_lideranca_informal_que_existe_dentro_da_formalidade_da_ufpb_cca_campus_ii_areia_pb/12082/>.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação Interna: os desafios da integração. Portal de Relações Públicas e Transmarketing*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0128.htm>>. Acesso em: 29 dez. 2007.

recebido em 2 jun. 2008 / aprovado em 10 out. 2008

Para referenciar este texto:

MONTEIRO, Z. M. de H.; VIEIRA, T. O papel da liderança informal na comunicação interna. *Cenários da Comunicação*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 195-201, 2008.

