

**ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE -  
UNIPACE  
MBA DE GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA**

**FRANCISCO HERMANO LEANDRO DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UMA  
LIDERANÇA EFICAZ**

**FORTALEZA-CE  
2023**

FRANCISCO HERMANO LEANDRO DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UMA  
LIDERANÇA EFICAZ

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola Superior do  
Parlamento Cearense – UNIPACE,  
como requisito parcial para aprovação  
de TCC ao Curso de MBA de Gestão e  
Governança Pública.

Orientador: Prof. Júlio César Munhoz

FORTALEZA-CE  
2023

# A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ

Francisco Hermano Leandro da Silva<sup>1</sup>  
Júlio César Munhoz<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral compreender como a comunicação pode contribuir para uma liderança eficaz. A comunicação eficiente é essencial no relacionamento humano e, para o líder, é um diferencial para o sucesso de uma coordenação efetiva das atividades do grupo, bem como, para a execução das funções administrativas. A troca de informações, a relação entre as ideias faz com que objetivos e metas sejam estabelecidos entre líderes e seus liderados. A metodologia utilizada foi de uma revisão bibliográfica sobre a temática comunicação e liderança por meio dos estudos de vários autores. As pesquisas apontaram que o bom relacionamento parte de uma boa comunicação, da maneira que se transmite as informações e no planejamento do processo de transmissão dessas informações. Conclui-se que a boa comunicação é importante para o relacionamento com os colaboradores, trazendo benefícios para a organização, melhorando a rotina do trabalho, melhorando a qualidade e a produtividade na empresa e que, o desenvolvimento da inteligência emocional, por parte do líder, também contribui com uma liderança eficaz.

**Palavras-chave:** Comunicação eficiente, Liderança, Liderados.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é essencial no relacionamento humano tanto na vida pessoal quanto no trabalho. O ato de se comunicar é antes de tudo, um processo de troca de informações entre pessoas ou grupo e a garantia que o receptor, além de receber, entenda a mensagem de maneira correta e desejada.

No ambiente do trabalho uma comunicação eficiente impacta diretamente no bom desenvolvimento de todos os processos de uma

---

<sup>1</sup> Aluno de MBA em Gestão e Governança Pública pela Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE

<sup>2</sup> Professor Orientador de MBA em Gestão e Governança Pública pela Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE.

organização. Desta forma, temos na figura do líder aquele que deve ser capaz de conduzir o grupo de trabalho com eficiência e, para tanto, a boa comunicação se torna o ponto forte das relações no ambiente de trabalho. Chiavenato (2011) ressalta a comunicação como essencial tanto para coordenação efetiva das atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas deste. Portanto, o sucesso de um líder (administrador) depende da sua habilidade em se comunicar de forma efetiva com os demais membros da organização.

Embora liderar possa parecer fácil, mas na realidade não é bem assim, pois envolve qualificações. Comumente, essas qualificações são definidas pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, os saberes ou o acúmulo de conhecimentos da pessoa. Em muitas empresas, é observável o quanto é difícil o convívio entre pessoas, principalmente entre líder e liderado, ao passar as informações, por não saber se expressar bem, ou até mesmo, por ser centralizador.

Para Chiavenato (2011) o atual ambiente empresarial é constantemente impactado por transformações e mudanças, tornando a administração uma tarefa complexa e desafiadora. A partir desta perspectiva, pode se entender que os líderes necessitam se adaptar as mudanças e transformações do ambiente, visando à perpetuidade das atividades na organização em que atua.

Observa-se que, muitos líderes erram em relação a esse assunto, quando se trata de uma comunicação assertiva com seus liderados. Portanto, como uma empresa pode prosperar se o líder não sabe ao menos passar as informações de forma correta? A comunicação é um fator determinante para a prosperidade de um negócio. Um local com falhas nas transmissões de suas mensagens sofre em todos os âmbitos, sejam internos ou externos. Uma comunicação assertiva não só deve ser incentivada, como também deve ser vista como essencial, pois se trata da transmissão das mensagens de forma clara e segura nas empresas.

A comunicação é um fator fundamental para o planejamento e o diálogo, o que tende a aumentar de forma significativa o poder competitivo da organização, instituindo assim uma liderança eficaz (MAXIMIANO, 2008).

Apesar de todos os benefícios da comunicação efetiva, é comum vê-la negligenciada em muitas empresas e organizações. Uma comunicação só é eficaz quando estabelecida com legitimidade e verdade. Além de possibilitar a comunicação, é necessário garantir que a mensagem dessa comunicação seja compreendida e possa ser usada. Isso, porém, só é possível quando o trabalho em equipe é baseado na colaboração e na empatia.

Diante do exposto, o presente artigo traz como objetivo geral: compreender como a comunicação pode contribuir para uma liderança eficaz. E para tanto, têm como objetivos específicos: identificar como ocorre o processo de comunicação nas relações humanas e suas principais barreiras; verificar as principais características de um líder eficiente.

O método de pesquisa utilizado nesse estudo é o levantamento bibliográfico, buscando informações disponíveis em livros, artigos científicos e teses realizadas por outros pesquisadores, além de material disponibilizado na Internet para analisar o processo de comunicação entre líderes e liderados. Segundo Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador ter um contato direto com o que foi escrito a respeito de uma determinada temática.

O presente estudo está estruturado em três seções. Na primeira, é apresentada a introdução com a relevância do tema, objetivos, justificativa e metodologia utilizada; a segunda traz referencial teórico com a revisão bibliográfica dos principais autores e estudos sobre a temática comunicação e liderança; e na terceira, é apresentada a conclusão do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico é composto por três subseções. A primeira buscará identificar como ocorre o processo de comunicação nas relações humanas e na administração de uma organização, seus impactos e elementos que a compõe; a segunda pretende conhecer os estilos de liderança e a comunicação na organização; e a seção final procura relacionar os principais atributos e competências para uma liderança eficaz. Tal perspectiva facilita a compreensão e efetivação da presente pesquisa.

### **2.1 A comunicação e as relações humanas**

Etimologicamente, a palavra "comunicar" deriva do latim, significando "por em comum, partilhar, trocar opiniões, conferenciar" (MASER, 1975). É um vocábulo que se tornou popular através dos tempos sendo atualmente empregado para denominar a relação entre as pessoas, falando em sentido geral.

Até hoje os estudiosos ainda buscam chegar a uma conclusão definitiva sobre como os homens primitivos começaram a se comunicar

entre si, se por gritos ou grunhidos, por gestos, ou pela combinação desses elementos. De qualquer modo, o homem chegou à associação dos sons e gestos para designar um objeto, dando origem ao signo (BORDENAVE, 1982).

Desde sua origem, o conceito de comunicação implica numa dimensão bem mais ampla, do que simplesmente o ato enunciativo da fala. Deste modo, na oralidade “tanto o transmissor quanto o receptor da mensagem deveriam estar no mesmo contexto para partilhar saber” (SANTOS, 2011, p. 3).

Gontijo (2004) diz que:

A história das comunicações evolui no mesmo trilho da história da humanidade. Pelo simples fato de que a última só existe porque de alguma forma foi relatada de pai para filho, de tribo para tribo, de cidade para cidade, de país para país por meio de indivíduos e de tecnologias que expandiram os recursos do corpo humano. Os meios de comunicação são extensões de nosso corpo, e suas mensagens, de nossos sentir e pensar (GONTIJO, 2004, p. 11).

Martino (2001), assim explana sobre a comunicação:

A resposta que espontaneamente vem a nosso espírito é a situação de diálogo, onde duas pessoas (emissor-receptor) conversam, isto é, trocam ideias, informações ou mensagens. É isto que sem dúvida, mais prontamente entendemos como comunicação. Entretanto, se solicitado, estaríamos pronto a admitir que o fenômeno não se restringe exclusivamente ao envolvimento entre duas pessoas. Sem maiores problemas, aceitamos a ideia de que os animais se comunicam, bem como a comunicação realizada entre aparelhos técnicos (dois computadores ligados por modem, por exemplo); mas também, outros sentidos são igualmente admitidos como legítimos, tais como a comunicação visual ou por gestos, e ainda a comunicação de massa [...]. (MARTINO, 2001, p.12).

O processo global da comunicação, portanto, é dotado de sentido amplo, envolvendo meios verbais e não verbais pelos quais uma pessoa pode influenciar a outra. Weaver (1980) destaca alguns meios que o

homem utiliza para transmitir ideias: a palavra falada, diretamente ou por telefone ou rádio; a palavra escrita ou impressa, emitida pela mão ou equipamento; acenos de cabeça, de mão; piscadelas; gestos; trecho musical que nos lembra um fato; movimentos e posições corporais.

O conceito de comunicação evoluiu entre os séculos XIX e XX. Para Melvin DeFleur e Sandra-Rokeach (1993) a origem e a evolução da comunicação humana se dividem em cinco etapas: desenvolvimento da sinalização, da fala, da escrita, da impressão e da comunicação com os veículos de massas atuais, assim enunciados no quadro 1, abaixo:

**Quadro 1 – Evolução do Processo da Comunicação**

<b>Etapas</b>	<b>Caracterização da etapa</b>
<b>Era dos símbolos e Sinais</b>	Nessa etapa a comunicação melhorava conforme aumentava a capacidade cerebral. A partir disso, os sistemas baseados em símbolos e sinais tornavam-se mais elaborados, convencionados e efetivados. Os signos visuais e pictográficos também são relevantes nesse processo quando consideramos a linguagem como um sistema de comunicação (mensagens de comunicação).
<b>A Idade da Fala e da Linguagem</b>	Conforme a história iniciou-se, aparentemente, com o surgimento do Cro-Magnon, uma forma de <i>Homo Sapiens</i> . Eles começaram a falar entre 90 e 40 mil anos atrás. A época, as representações de animais e seres humanos eram realizadas em osso, pedras, marfim e outros materiais.
<b>A Era da escrita</b>	Surgiu há apenas cinco mil anos, quando os humanos fizeram tal transição, de forma independente.
<b>A Idade da Imprensa</b>	Surge posteriormente, por volta do século XV, na cidade alemã de Mainz. Nessa época foi produzido o primeiro livro, feito por uma prensa que usava tipos móveis fundidos em metal. Foi daí que surgiu o nome imprensa, pois esse dispositivo, criado por Gutenberg, na década de 1440, era capaz de reproduzir palavras, textos ou até livros inteiros por meio de caracteres.
<b>Comunicação de Massa</b>	Ela começou no século XIX, com o advento de jornais e mídia elétrica como o telégrafo e o telefone. Essa Era teve realmente seu começo com a adoção e invenção ampla do filme, do rádio e da televisão para grandes populações.

Fonte: Adaptado pelo Autor (MELVIN DEFLEUR E BALL-ROKEACH, 1993, p. 11-12).

Foi a partir do século XX que o conceito de comunicação começou a ser transformado, principalmente pelo impacto do surgimento de novas tecnologias de comunicação. Anteriormente, o termo comunicação era referido aos meios de transporte e suas vias de circulação: caminhos, estradas, embarcações, ferrovias (RÜDGER, 2011 apud MARSHALL, 1964).

Conforme Rüdger (2011) a partir do século XX, especialistas começam a estudar a comunicação como uma parte específica de suas disciplinas acadêmicas. As novas tecnologias e o uso de redes sociais propiciaram uma nova evolução da comunicação. Surge, a partir disso, a

Era dos Computadores, que tem transformado a chamada sociedade da informação. E são esses meios que continuarão transformando o processo de comunicação daqui para frente.

### 2.1.1 Processos e formas de comunicação

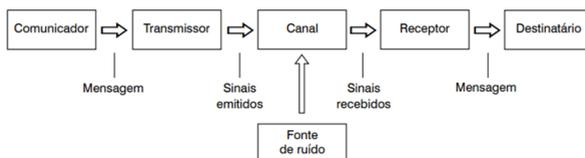
Entende-se por interação, o processo de ação manifestada através de linguagem verbal ou não verbal entre os indivíduos. De acordo com Braga (2001), o objeto da comunicação é tudo aquilo que necessita de diálogo, conversação e troca (simbólica e interativa) nas diversas instâncias e situações da vida social, como toda a ação que solicite a coparticipação. Cada indivíduo deve ter em consideração que o seu próprio comportamento (verbal ou não verbal) influencia as relações com os outros, assim como, a satisfação no trabalho e incentivo para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Para que uma comunicação eficaz aconteça o processo de comunicação exige a presença de um emissor, um receptor, o canal e a mensagem. Além disso, são necessários mais três processos para que ela se estabeleça, e tais processos envolvem: composição, interpretação e resposta (TOMASI e MEDEIROS, 2009).

Segundo Tomasi e Medeiros (2009), a composição é um procedimento pelo qual o emissor transforma informações em mensagens, atribui signos ao conteúdo de sua intenção. É o processo que envolve a codificação de uma mensagem. A interpretação é o processo pelo qual o destinatário entende a mensagem, atribuindo definições aos significantes que percebe na mensagem. A mensagem deve estar ajustada ao canal que a conduzirá ao destinatário. Para ser efetiva e alcançar o resultado que se espera, a mensagem deve ser conduzida adequadamente.

Conforme Rüdger (2011), a comunicação deve ser representada como um sistema de transmissão de informações, que pode ser esquematizado graficamente da seguinte maneira (Figura 1):

**Figura 1** – Sistema de comunicação



Fonte: Rüdger (2011, p. 20).

Rüdger (2011) afirma que a comunicação envolve de certo o transporte de informações, mas isso não significa que o conteúdo delas permaneça inalterado durante todo o processo, na medida em que a própria identidade do receptor se modifica ao receber as mensagens. Os processos comunicativos constituem, por conseguinte, processos em que não somente se produz a alteridade<sup>3</sup>, como se transforma a própria identidade dos participantes.

### 2.1.2 Comunicação na gestão organizacional e as principais barreiras

Ao se pensar a comunicação dentro de uma empresa, temos que observá-la como um processo complexo porque várias fontes dentro da organização podem estar concorrendo e enviando mensagens ao mesmo tempo, muitas vezes sendo contraditória (HAMPTON, 1991). O autor afirma ainda que, de fato, é tão complexo que é apenas controlável em partes. Afinal de contas, um gerente, não pode controlar todas as fontes de comunicação nem ser responsável ou capaz de controlar todas as distorções introduzidas nas mensagens que passam através do sistema. Isso porque, as informações geradas na empresa, podem passar por algumas distorções quando não são transmitidas adequadamente e quando são mal interpretadas pelo receptor.

Conforme Tomasi e Medeiros (2009, p. 13), “se a linguagem utilizada não está ao alcance do receptor, a comunicação não se efetiva.” Cada receptor tem sua forma de linguagem, um receptor formal exige linguagem formal; um receptor não formal exige mensagem não formal. Conforme esses autores, outro fator ressaltante no processo de comunicação é a percepção do indivíduo. Toda pessoa tem uma maneira própria de perceber a realidade. Por isso, para que uma estratégia de comunicação alcance o efeito desejado, é preciso ter ao menos uma ideia da tática de recepção do outro.

Atualmente, comunicação é considerada função estratégica da empresa. Por isso, define-se comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, relacionada aos mais altos escalões da empresa; tem por objetivo manter ou mudar para favorável,

---

<sup>3</sup> O dicionário Aurélio traz a seguinte definição de alteridade: “al.te.ri.da.de - (francês *alterité*) - substantivo feminino - 1. Qualidade do que é outro ou do que é diferente. - 2. [Filosofia]. Caráter diferente, metafisicamente.”| A palavra alteridade advém do vocábulo latino *alteritas*, que significa ser o outro, portanto, designa o exercício de colocar-se no lugar do outro, de perceber o outro como uma pessoa singular e subjetiva. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/alteridade/>>.

se for negativa, a imagem da empresa junto ao seu público (TOMASI e MEDEIROS, 2009, p. 64).

Um dos problemas mais frequentemente encontrados nas empresas é o fato do sistema de gestão da comunicação não estar formalizado e os respectivos fluxos e canais não estarem bem especificados, de acordo com o conteúdo e tipo de mensagens. Por vezes, as barreiras criadas pela falta de um planejamento na comunicação criam diversos mal-entendidos. Cunha *et al.*, (2007), elenca os principais problemas que constituem barreiras a comunicação eficaz nas empresas:

(...) Diferentes quadros de referência, percepção seletiva, não saber ouvir, falta de confiança, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, credibilidade da fonte, problemas semânticos, diferenças culturais, barreiras físicas, arranjos espaciais, falta de preparo do comunicador, estilos pessoais de comunicação, filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação, fracas primeiras impressões, gênero, heterogeneidade da audiência, contexto temporal, fornecimento e recebimento de feedback, emoções, características do canal (CUNHA *et al.*, 2007, p. 366-367).

Cunha *et al.*, (2007) acrescenta ainda, as barreiras derivadas do denominado fator departamentalização, que contribuem para os atrasos na comunicação entre departamentos, inibição dos membros de um departamento em prestar informações aos de outros departamentos, sobreposição de responsabilidades e, gestores a tomarem decisões com base em informações incorretas ou desatualizadas.

### 2.1.3 A gestão da comunicação assertiva nas relações de trabalho

Dutermé (2002) afirma que as organizações são mais propensas a ter sucesso quando os colaboradores se sentem informados e valorizados. Os líderes devem fornecer informações aos seus colaboradores de um modo regular e estar abertos às opiniões e informações que estes lhes fornecem. Para Mehta; Mehta e Mishra (2011) a organização quando comunica deve ter em conta a necessidade de usar um tipo de comunicação dominada pela integridade, transparência, honestidade para com os seus colaboradores.

Conforme Tavares (2007) a necessidade de gestão da comunicação nas organizações cresce à medida que se descobrem as

oportunidades e potencialidades que são possíveis de usufruir a partir da minimização dos problemas na comunicação. Desta forma, é indispensável para o bom funcionamento do sistema de comunicação saber utilizar as várias técnicas e os canais de comunicação dentro da organização. É fator fundamental para seu desenvolvimento e muitas empresas, apenas possuem algumas técnicas e canais, mas não sabem utiliza-los de maneira planejada.

Uma comunicação eficaz é fundamental para a organização alcançar o sucesso de seus objetivos e seus métodos gerenciais. Caso o superior não consiga comunicar-se com seus funcionários, suas funções gerenciais não terão o sucesso esperado. Caso o funcionário não compreenda o que é passado no local de trabalho, suas chances de alcançar a meta esperada serão poucas ou nenhuma (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Alguns meios e técnicas de comunicação podem facilitar o processo de comunicação dentro da organização. Conforme Tavares (2007) têm-se:

### Quadro 2 – Meios de comunicação dentro da Organização

<b>Publicações internas</b>	São os chamados jornais internos, publicações da empresa voltada para o seu público interno, porém, não existe uma participação efetiva dos funcionários na construção do mesmo.
<b>Memorando</b>	É um tipo de comunicação utilizada entre os setores. Deve passar os recados, com finalidade específica. Precisa ser claro, direto e objetivo. Tem como objetivo: passar as informações, sugestões, solicitações, notificações, etc.
<b>Rádio interna</b>	Depende muito da estrutura da empresa e dos departamentos, a rádio é um excelente canal de comunicação. É uma forma rápida e prática de passar as informações
<b>Circular</b>	É uma correspondência, desenvolvida em mais de uma via, dirigida a vários destinatários (pessoas/órgãos). Normalmente para recomendar ou ordenar algo
<b>Relatório</b>	É um documento escrito, passa informações, fatos, estatísticas, projetos, etc. com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimentos de uma organização. É importante o uso de uma linguagem formal
<b>Correio eletrônico</b>	A comunicação <i>on line</i> está muito presente nas empresas. O correio eletrônico pode ser usado tanto entre público interno quanto entre empresas e público externo. É ágil e preciso na comunicação, ótimo para passar informações urgentes e convocar reuniões.

<b>Newsletters</b>	É um boletim informativo, sua regra básica é a objetividade. Os textos devem ser concisos e focar a informação
<b>Murais</b>	São meios de informações visuais dentro da empresa. É importante que coloquem em locais de grande fluxo de pessoas. Um detalhe importante seria fazer um trabalho de conscientização com os funcionários para que participem do processo de comunicação, lendo semanalmente os murais.
<b>Intranet</b>	É uma rede interna com os mesmos princípios da internet. Pode ser usada para pesquisas com o público interno, está protegida de invasões externas, as informações são passadas de forma eficiente e ágil.
<b>Entrevistas</b>	É uma conversa planejada e estruturada que tem como objetivo obter informações, sondar opiniões, sentimentos e atitudes dos funcionários. A entrevista pode ser gravada ou escrita. Procurar esclarecer as respostas para ver se foram registradas corretamente.
<b>Palestras</b>	É uma maneira de passar o conhecimento ou informações que seja importante para o desenvolvimento profissional quanto para a motivação dos funcionários. Elaborar palestras com temas interessantes como: saúde, qualidade de vida, atendimento ao cliente, marketing, etc.
<b>Reuniões</b>	São encontros de pessoas para chegar a determinados objetivos. Serve para colher ou fornecer informações da empresa, tem um feedback imediato.
<b>Telefones</b>	São distribuídos aparelhos de telefones para todos os departamentos da empresa, onde os funcionários possam entrar em contato direto com o lugar desejado.

Fonte: Adaptado pelo Autor (Tavares, 2007).

Atualmente, com os avanços das mídias e uso massivo das redes sociais, outros meios e técnicas entram no processo de comunicação. Seguem alguns enumerados Tavares (2007):

*Facebook*<sup>4</sup> - é a maior rede social de todo o mundo, contando com 2 bilhões de usuários ativos em todo mundo. É o meio onde as pessoas criam perfil próprio para se comunicar por meio de mensagens e também para compartilhar e curtir conteúdos postados, usado pelas empresas para gerar negócios, atrair tráfego e relacionar-se com os clientes (ROCKCONTENT, 2023).

*Whatsapp*<sup>5</sup> - usado para conversar e interagir com as pessoas instantaneamente. Recentemente foi desenvolvido o *Whatsapp Business*.

<sup>4</sup> ROCKCONTENT BLOG. O Facebook. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/facebook/>>.

<sup>5</sup> ROCKCONTENT BLOG. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/whatsapp-business/>>. Acesso em 20 out. 2023.

(*Whatsapp* para negócios), tendo como objetivo a interação com os clientes, oferecendo ferramentas para automatizar, classificar e responder com mais agilidade as mensagens (ROCKCONTENT, 2023).

*Instagram*<sup>6</sup> - é uma rede social gratuita para compartilhamento de fotos, vídeos entre os usuários, este aplicativo é muito utilizado para fins sociais e também comerciais. Muitas empresas estão utilizando o Instagram para promover seus produtos e serviços com seus seguidores, assim, as empresas se conectam com seus consumidores de uma forma visual mais atraente (NUVEMSHOP, 2023).

*LinkedIn*<sup>7</sup> - é uma rede corporativa, tem como foco os contatos profissionais. É usado pelas empresas para recrutamento de profissionais, troca de experiências, dentre outras atividades relacionada ao mundo corporativo (LINKEDIN, 2023).

Nesta perspectiva, observa-se que na comunicação organizacional podem ser envolvidas as diversas formas de comunicação para se interrelacionar com seus públicos, visto que o processo “comunicar” não significa somente informar, mas também, interagir e favorecer a troca de mensagens embasadas em sentimentos e experiências de vida. Ribeiro (2014) reflete que os meios e técnicas de comunicação podem ser capazes de afetar positivamente e serem, de fato, envolventes e efetivas. Sendo, no entanto, necessário antes compreender o funcionário como potencial humano e entender suas formas de recepção e expressão.

## 2.2 Os estilos de liderança e a comunicação na organização

A Comunicação é um fator chave para garantir a eficácia do líder e o engajamento dos funcionários. Uma das mais importantes responsabilidades do líder é fazer a conexão entre sua equipe e a empresa, garantindo um processo de comunicação efetivo, capaz de conduzir ambos a resultados positivos.

Para Nassar (2003, p. 35) “os processos de comunicação devem se assentar no diálogo e nos fluxos de informação ascendentes (...) e horizontais (...)”. Processos que sejam reflexo de uma cultura de participação e de lideranças democráticas, que promovam os

---

<sup>6</sup> NUVEMSHOP BLOG. O que é Instagram e para que serve? Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/o-que-instagram/#:~:text=Instagram%20%C3%A9%20uma%20rede%20social,live%2C%20Stories%2C%20Reels%20etc>>. Acesso em 20 out. 2023.

<sup>7</sup> TALENTNETWORK. O que é LinkedIn: entenda como funciona e para que serve o LinkedIn. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/talent-blog/o-que-e-linkedin/>> Acesso em: 20 out. 2023

trabalhadores de modo a que estes passem de expectadores a agente desse processo.

A temática da liderança assume uma relevância tão expressiva nos estudos organizacionais que autores como Bolman e Deal asseguram que a “liderança é encarada como uma panaceia para quase todos os problemas sociais” (2003, p.336).

Bento e Ribeiro (2013) afirmam que:

A temática da liderança despertou, ao longo dos tempos, especial interesse de investigadores, políticos, psicólogos sociólogos e pessoas comuns. Desde as definições às teorias, passando pelos contextos e estilos, é um tema em contínua evolução e que continua despertar bastante interesse devido a sua influência ao nível das organizações, das sociedades e dos indivíduos (BENTO; RIBEIRO, p. 7).

Conforme os autores Bento e Ribeiro (2013) a liderança foi entendida como um traço de personalidade inerente e congênito ao indivíduo. No entanto, hoje a percepção de liderança se origina de atitude e de um contexto e que depende, em grande parte, de aprendizagem social do indivíduo.

No dicionário da língua Portuguesa, o conceito de “liderança” tem como antecedente a definição de “arte de comando”, onde o comando ou ato de comandar estão subjacentes a uma arte e a uma ciência que enfatiza mais a qualidade de quem comanda do que propriamente todo o processo (BENTO; RIBEIRO, 2013).

Nesta linha Cunha e Rego (2005), veem à impossibilidade de falar de gestão e de organização sem recorrer ao conceito de liderança. Apesar do incremento atual dos estudos sobre a liderança, esta temática remonta aos primórdios da humanidade. Com efeito, nas empresas e demais organizações humanas, a liderança é um conceito basilar na medida em que o administrador precisa saber conduzir os indivíduos e conhecer as suas motivações.

Maximiano (2008) define liderança como:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar

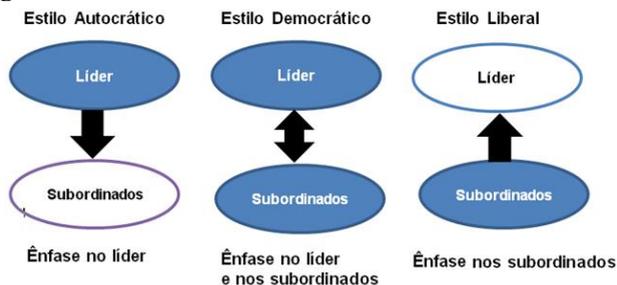
adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2008, p. 277).

Para Carlzon (2005, p.43) “um líder é escolhido para reunir o conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho. Elabora os sistemas que lhe permitem delegar responsabilidade para as operações do dia-a-dia”. Assim sendo, não é aquele que sabe tudo e pode tomar qualquer decisão, mas sabe usar tudo que dispõe para tomar as melhores decisões possíveis diante dos cenários que se apresentam.

O conceito, portanto não é único. Sempre muito relacionado a planejamento, coordenação, organização, controle, derivado dos princípios de Taylor, definidos nos primórdios do século XX. No entanto o conceito evoluiu e se desenvolveu no terreno fértil da gestão empresarial. Os estilos de liderança foram se definindo ao que temos hoje. São as teorias que estudam as lideranças em termos de estilos de comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta (CHIAVENATO, 2004).

Segundo definição de Stone (2008 p. 73), existem padrões ou estilos “de comportamento preferido pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar trabalhadores”, conforme expostos abaixo. Atualmente, existe um consenso entre os pesquisadores que o sucesso de um líder não depende unicamente de uma característica pessoal ou de um determinado estilo de ação.

**Figura 1 - As diferentes ênfases nos três estilos de liderança**



Fonte: Chiavenato (2004, p. 104).

Maximiano (2000, p. 343) ressalta que "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em

interações grupais ou pessoa a pessoa”. Os estilos de liderança como citados, podem ser, dependendo do estilo de líder, ser centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

Ao descrever cada estilo de líder, temos no Estilo Autocrático, também chamado de liderança autoritária ou diretiva, aquele líder que ordena, fixa as diretrizes, determina os métodos, centralizando todas as decisões. As decisões são tomadas com rapidez, o que é muito positivo. Porém, sua atitude autoritária pode provocar tensão e mal estar no seio do grupo. Além disso, os liderados não se sentem estimulados em sua criatividade nem iniciativa, o que pode gerar falta de identificação com a organização, impactando na motivação e na produtividade do trabalhador (CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2008).

O Estilo democrático caracteriza-se, essencialmente, pela participação de todos os liderados em cada etapa do processo de funcionamento da organização. A iniciativa a criatividade e a opinião de cada liderado são respeitadas e tidas em conta nas tomadas de decisão. Neste estilo de liderança, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder, é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados. O líder, com sua experiência, deve alertar sobre pontos difíceis e ideias que já foram tentadas no passado, mas sem sucesso. É um estilo que promove o bom relacionamento e a amizade entre todos os membros do grupo, havendo, portanto, mais identificação com a organização e se produza mais e melhor (CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2008).

Por fim, o Estilo Liberal, também conhecido por Laissez-faire. Nesse estilo, os liderados têm liberdade para tomar decisões, distribuir tarefas, quase sem consultar o líder. Parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal. Aqui, a participação do líder é muito reduzida. Este estilo de liderança é considerado desmotivador e gerador de desapego à organização. Os liderados sente que a organização não tem rumo. É considerado o pior estilo de liderança, pois provoca desorganização, confusão e desrespeito (CARAPETO E FONSECA, 2006; CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2000).

Portanto, mediante os estilos, infere-se que toda organização desenvolve estilos diferentes de liderança e que, dependendo do estilo adotado, o grupo poderá ajudar no atingimento das metas mais rapidamente ou até mesmo retardar o alcance dos objetivos. Determinados estilos, quando colocados em prática, desenvolvem maior desempenho por parte dos trabalhadores. Um líder que adote um

determinado estilo pode alterá-lo a qualquer momento adotando outro estilo que para uma situação se apresente mais adequado.

### **2.3 Os atributos do líder eficaz no processo de comunicação na organização**

A liderança influencia na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois as necessidades e expectativas das pessoas mudam constantemente assim como o mundo corporativo. Portanto as práticas e técnicas gerenciais também devem mudar.

Para Carlzon (2005), a forma ideal para o líder se fazer compreender e conseguir que a sua mensagem seja absorvida e implementada por todos na companhia, através de uma linguagem simples e inteligível, e o exemplo e atitudes coerentes com o que está sendo pedindo. Mas por que essa conexão entre liderança e comunicação eficaz é tão importante? Porque a liderança não é apenas sobre dar ordens ou fazer demandas. É sobre inspirar, motivar e criar uma visão compartilhada. Sem uma comunicação eficaz, tudo isso se perde. O líder se torna apenas uma figura isolada no topo, longe de sua equipe e, desconectado de suas realidades.

Segundo Falci (2018), para liderar uma equipe é necessário um líder que exerça influência sobre as pessoas, que saiba extrair das interações estabelecidas entre ele e sua equipe a sinergia necessária para obtenção de resultados eficazes. Sendo assim, não há relação só com o perfil de liderança e sim com um conjunto de habilidades, competências, de poder influenciar, adequar-se ao ambiente no qual está inserido. Em um ambiente organizacional o líder é capaz de propor transformação nas atitudes de seus liderados, de forma com que todos trabalhem desempenhando seu papel com excelência, tudo porque o líder mostrou a eles a importância de cada um no sucesso da empresa.

Falci (2018) reitera que, para motivar uma equipe, o líder usa estrategicamente de ferramentas, que unem três elementos essenciais: o perfil do líder, o perfil da equipe e o contexto organizacional. Com o conhecimento aprofundado de cada elemento, o líder consegue visualizar sua equipe de tal forma que conhece cada pessoa e sabe exatamente os pontos fortes e fracos, assim potencializa os pontos fortes e ajuda a melhorar os pontos fracos, visando ao crescimento de cada um e, conseqüentemente, o da empresa.

Além disso, cabe ao líder colaborar para a autoavaliação dos colaboradores, observando se eles estão felizes na área em que atuam ou se há alguma outra área da empresa de que eles gostariam e na qual se

sentem a vontade e confiantes, para exercerem seu papel com êxito. Líder é aquele que consegue explorar com louvor as capacidades de seus liderados, tornar o ambiente mais flexível, leve, objetivo, formal e, ao mesmo tempo, informal, mostrando que há tempo de serem focados e há tempo de descontrair (FALCI, 2018).

Para Bergamini (1994) credibilidade e confiança são dois aspectos fundamentais para uma liderança eficaz.

Muito se tem trabalhado sobre o conceito da credibilidade em liderança. Esse aspecto parece estar sendo mais um diferencial de eficácia do líder. [...] ...autores propõem como de inegável importância a atitude do líder e sua predisposição indispensável à credibilidade. (BERGAMINI, 1994, p. 18).

É inegável a importância de o líder no desenrolar da psicodinâmica motivacional dos seus seguidores. De fato, liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo (BERGAMINI, 1994).

Estudos recentes indicam que a Inteligência Emocional (IE), mais do que o Quociente de Inteligência (QI), é o melhor indicador de um líder eficaz. Nos estudos de Goleman (2001) ele ressalta as competências que um indivíduo deve incorporar no seu desempenho, enquanto líder.

Conforme Goleman (2001) os pilares da inteligência emocional são:

- Autoconsciência - líderes emocionalmente autoconscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam;
- Autocontrole - os líderes dotados de autocontrole permanecem calmos e continuam com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise;
- Adaptabilidade - podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleável em suas ideias de novas informações ou realidades;
- Otimismo - vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor;
- Empatia - esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro;
- Gerenciamento de conflitos - os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se

manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral.

- Trabalho em equipe e colaboração - os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação.

Ainda segundo Goleman (2001), o líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos. Se quando estas foram impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se as pessoas forem incitadas ao rancor e à ansiedade, perderão o rumo.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo, compreender como a por meio da revisão bibliográfica verificou-se como ocorre o processo de comunicação nas relações humanas. Foi possível, ainda, conhecer as principais características de um líder eficiente, bem como identificar as principais barreiras à comunicação presentes nas relações de trabalho que comprometem a eficiência e produtividade nas organizações.

Compreendeu-se que a comunicação se constitui como diferencial no mercado atual, uma vez que o sucesso da organização depende de uma boa liderança e de uma comunicação bem desenvolvida. Portanto, a boa comunicação entre líder e liderados se apresenta como peça chave no ambiente de trabalho, pois reflete o bom relacionamento entre os membros da empresa, assim podendo manter um clima mais harmonioso e de fácil convívio, aumentando o desempenho dos funcionários.

Pelos estudos, parece não existir um estilo normativo de liderança; os líderes procuram adaptar seu comportamento de liderança a fim de atender às necessidades do grupo e da situação, isto é, procuram valorizar igualmente tanto as pessoas como a produção. No entanto, podem adotar processos e técnicas para que a comunicação flua de maneira equilibrada na organização, ajudando e melhorando os processos.

Conforme os estilos de liderança estudados, o líder pode ser centralizador ou compartilhar a autoridade com seus liderados - o que influência diretamente, para criação de vínculos positivos do funcionário com a empresa ou não.

Ao que se sabe atualmente, com os estudos sobre a Inteligência Emocional, é que o líder pode desenvolvê-la sendo o melhor indicador para uma liderança eficiente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENTO, António V; RIBEIRO, Maria Isabel. A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos. Coleção ideias em prática, 1ª Ed. Bragança, 2013. Disponível em:  
<file:///C:/Users/Regiane/Downloads/lideranca%20completo.pdf>.  
Acesso em 21 out. 2023.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança, Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERLO, D.K. O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo, Martins Fontes, 1979. p. 11-75
- BOLMAN, L. G., & DEAL, T. E. (2003). Reframing organizations. San Francisco: Jossey Bass.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. O que é comunicação. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982. 106 p.
- BRAGA, L. (2001). Constituição do campo da comunicação. In Cohn, G. *et al*, Campoda comunicação. João Pessoa: Ed. UFPB.
- CARAPETO, C; FONSECA F. Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: Edições Sílabo, 2.ª edição, 2006.
- CARLZON, Jan. A hora da verdade, o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. Rio de Janeiro, Sextante, 2005.
- CHIAVENATO, I. (2011). Introdução à Teoria Geral da Administração. Elsevier Brasil.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CUNHA, M. P. E., REGO, A., Cunha, R., CABRAL-CARDOSO, C., & Neves, P. (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão (8th ed.). Lisboa: Editora RH.
- DUTERME, C. (2002). A Comunicação interna na empresa. Lisboa: Instituto Piaget.

FALCI, Leonardo Salomão. Planejamento Estratégico Significativo. Belo Horizonte: Conhecimento, 2018.

FLEUR, Melvin L. De. Teorias de comunicação de massa – Imprensa, cinema, rádio, televisão, Rio de Janeiro: Zahar, 1971. A nova edição é assinada por FLEUR, Melvin L. De et BALL-ROKEACH, Sandra. Teorias da comunicação de massa, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GONTIJO, S. O Livro de Ouro da Comunicação. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

HAMPTON, D.R. Administração: comportamento organizacional. São Paulo, McGraw-Hill, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? Editora Vozes Ltda., 2001.

MASER, S. Fundamentos de teoria geral da comunicação: uma introdução a seus métodos e conceitos fundamentais, acompanhada de exercício. São Paulo, EPU/EDUSP, 1975, p. 1-9.

MAXIMIANO, A. C. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEHTA, D; MEHTA, Naveen K; MISHRA Rishi. (2011). "Overcoming Recession through Effective Business Communication Approaches (A Study in Indian Scenario)," Oeconomics of Knowledge, Saphira Publishing House, vol. 3(2), pages 2-9, April.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2ªed. Editora Saraiva 2003. 311 p.

NASSAR, P. (2003). Tudo é comunicação. São Paulo: Lazuli.

RIBEIRO, E. P. Micronarrativas como estratégia de comunicação interna. 2014. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

RÜDGER, Francisco. As teorias da comunicação. Artmed Editora, Rio Grande do Sul, 2011.

SANTOS, Miguel Carlos Damasco. Importância da comunicação na EAD virtual: enfoque conceitual e dialógico. Resende-RJ, 05/2011. Disponível em:  
<<http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/67.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2023.

TAVARES, M. (2007). Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação. São Paulo, Brasil: Atlas.

TOMASI, C. & MEDEIROS, J. Comunicação Empresarial. São Paulo: Atlas, 2009

WEAVER, W. A matemática da comunicação. In: MORTENSEN, CD. Teoria da comunicação: textos básicos. São Paulo, Mosaico, 1980. p. 39-51.