



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Impactos da Comunicação de Liderança em Organizações de Médio e Grande Porte

Viviane Aparecida Ponce Silva
Viviane de Oliveira da Silva

Orientador(a): Miguel Mazza

RESUMO

O presente estudo tem como principal foco investigar os impactos da comunicação de liderança na motivação, engajamento e desempenho dos colaboradores em organizações de médio e grande porte. Utilizando uma metodologia qualitativa, a pesquisa foi conduzida por meio de questionários online realizado para alunos do curso de administração em uma faculdade particular do interior de São Paulo, com o objetivo de avaliar a qualidade da comunicação entre líderes e liderados. Os resultados evidenciam que a comunicação de liderança é fundamental para o sucesso das organizações. As empresas que priorizam o desenvolvimento das habilidades comunicativas de seus líderes observam melhorias significativas na motivação e na produtividade dos colaboradores, contribuindo também para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. A importância deste estudo reside em sua contribuição para a compreensão de como práticas de comunicação podem impactar positivamente o desempenho organizacional, destacando a necessidade de treinamentos e workshops voltados para a comunicação eficaz, preparando líderes para enfrentar os desafios do ambiente corporativo contemporâneo.

Palavras-chave: Comunicação de liderança, motivação, desempenho.

ABSTRACT

This study primarily focuses on investigating the impacts of leadership communication on employee motivation, engagement, and performance in medium and large organizations. Utilizing a qualitative methodology, the research was conducted through online questionnaires, carried out for business administration students at a private college in the interior of São Paulo, aimed at assessing the quality of communication between leaders and their teams. The findings highlight that leadership communication is essential for organizational success. Companies that prioritize the development of their leaders' communication skills experience significant improvements in employee motivation and productivity, while also fostering a healthier and more collaborative work environment. The importance of this study lies in its contribution to understanding how communication practices can positively impact organizational performance, underscoring the need for training and workshops focused on effective communication to prepare leaders for the challenges of the contemporary corporate landscape.

Keywords: *Leadership communication, motivation, performance.*

1. Introdução

O Presente artigo possui como objetivo principal analisar os impactos da comunicação de liderança na motivação, engajamento e desempenho dos colaboradores em organizações de médio e grande porte. Pinto (2007) destaca a importância da comunicação eficaz para os administradores, sugerindo que ela é crucial para o desempenho das funções essenciais de gestão, como planejamento, organização, liderança e controle. Em outras palavras, para o autor, uma comunicação eficiente não é apenas um meio de transmitir informações, mas um componente integral que facilita a execução dessas funções. Nesse sentido, para os administradores, ser capaz de comunicar-se claramente e de maneira estratégica é fundamental para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos e processos da organização. Isso permite uma coordenação mais eficiente das atividades, uma melhor motivação da equipe e um controle mais eficaz dos recursos e processos, contribuindo assim para o sucesso geral da administração.

Segundo Chiavenato (2000), a comunicação pode ser percebida como o processo de intercâmbio de informações entre pessoas. De maneira geral, isso

abrange o processo de enviar e receber informações, com o objetivo de alcançar um entendimento recíproco. Ou seja, a comunicação não se limita apenas à transmissão de dados, mas busca assegurar que a mensagem seja compreendida de forma semelhante por todos os envolvidos, estabelecendo um entendimento comum entre os interlocutores. Ao conceito de Scanlan (1979), comunicação pode ser descrita como o processo através do qual um indivíduo envia informações e compreensões para outra pessoa. Ou seja, comunicar-se envolve não apenas enviar uma mensagem, mas também garantir que a outra pessoa a entenda da maneira desejada. Se a mensagem não for compreendida pelo receptor, a comunicação não se concretiza.

Segundo Chiavenato (1999), liderança é uma dinâmica essencialmente coletiva, que se revela claramente nas interações entre pessoas dentro de um grupo. Ela pode ser entendida como uma dinâmica de impacto pessoal que ocorre quando um indivíduo, conhecido como líder, exerce um efeito significativo sobre outros membros do grupo. Esse mecanismo de influência é fundamentalmente facilitado pela comunicação entre pessoas e tem como propósito atingir metas ou resultados específicos que são de interesse para o grupo.

Neste cenário e a partir das contribuições de Chiavenato (1999) pode-se perceber que a habilidade de potencializar a comunicação de liderança se torna um diferencial competitivo. Uma liderança eficaz não apenas transmite informações, mas também cria um ambiente de confiança e transparência, onde o feedback é valorizado e a colaboração é incentivada. Assim, a comunicação assertiva e estratégica contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida, promove a inovação e aumenta o engajamento dos colaboradores.

Segundo SCHEIN (2010), a comunicação é a principal forma pela qual os líderes criam e mantêm a cultura organizacional. A habilidade do líder em comunicar uma visão clara e coerente, e em ouvir e responder às necessidades dos colaboradores, é fundamental para moldar a cultura de uma organização e para melhorar seu desempenho geral.

De acordo com Robinson e Judge (2020), a eficácia na comunicação dos líderes não só define a clareza das expectativas e metas, mas também influencia diretamente o nível de comprometimento e satisfação dos funcionários. Em organizações de médio e grande porte, onde as estruturas e processos são mais

elaborados, a comunicação clara e eficiente se torna ainda mais crucial. No entanto, a literatura existente ainda não oferece uma compreensão detalhada sobre como diferentes formas e práticas de comunicação impactam especificamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Portanto, é essencial examinar como a comunicação de liderança afeta esses aspectos do comportamento dos funcionários, levando em conta as diversas variáveis envolvidas.

Esse estudo pode identificar práticas de comunicação mais eficazes, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

2. Objetivo Geral

Analisar os impactos da comunicação de liderança na motivação, engajamento e desempenho dos colaboradores em organizações de grande e médio porte.

3. Objetivos específicos:

1. Levantar o conceito de Comunicação.
2. Levantar o conceito de Liderança.
3. Realizar questionário online para analisar os impactos causados pela comunicação da liderança nas organizações.
4. Propor estratégias para otimizar a comunicação da liderança, reduzindo as dificuldades enfrentadas relacionadas à falta ou ineficácia dela.

4. Metodologia

O presente estudo consiste em pesquisa de caráter qualitativo, utilizando-se de questionário online, o qual contém questões abertas e fechadas com o objetivo de investigar a qualidade da comunicação entre os líderes e liderados dentro das organizações.

A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. (Gil, 2002, p. 133)

Os resultados da pesquisa serão apresentados a partir da coleta de informações enviadas no questionário realizado através da plataforma Google Forms que permitiu um acesso intuitivo para os participantes e garantiu que as respostas fossem registradas de forma segura e automática, permitindo também uma análise preliminar dos dados à medida em que eram coletados.

O questionário online foi estruturado em duas partes: a primeira consistiu em perguntas fechadas para quantificar aspectos específicos da comunicação, como: setor de atuação, meios de comunicação utilizados na empresa e avaliações da clareza das informações, frequência de comunicação e eficácia geral da comunicação do líder. A segunda parte foi constituída por perguntas abertas que permitiu aos participantes expressarem suas opiniões e experiências de forma mais livre. As questões abertas, como "quais os pontos fortes e fracos do seu superior?" e "como você julga ser a comunicação do seu líder?", foram elaboradas com o objetivo de explorar mais profundamente as opiniões e experiências.

A coleta de dados foi realizada dentro de 2 semanas, o questionário foi disseminado através das redes sociais, e os participantes foram incentivados a responder as questões dentro de aproximadamente 15 minutos. A pesquisa garantiu anonimato e confidencialidade, e as respostas foram armazenadas de forma segura.

5. Liderança

No decorrer do tempo, buscou-se definir o conceito de liderança, encaixar diferentes perfis de pessoas que se destacam como líderes, diferenciar os tipos de comportamento, valorizar os aspectos situacionais, e, no geral, destacar as variáveis que podem influenciar esse processo.

Em Chiavenato (1999), o autor diz que:

podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (Chiavenato 1999, p. 558).

Em 1976, os autores Hersey e Blanchard definem liderança como a prática de influenciar uma pessoa ou um grupo, em uma situação específica, com o objetivo de alcançar metas compartilhadas.

[...] um líder é aquele que exerce influência em um determinado grupo de pessoas a fim de que elas façam o que ele deseja, porém esta influência não deve ser rigorosa e por meio do poder de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o que ele deseja, e sim, deve-se usar da autoridade e respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todas desenvolvam suas atividades por vontade própria, e conduzir as pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam (FREITAS;RODRIGUES, 2008, p.2).

Para Bowditch (1999), a liderança pode ser entendida como uma prática em que uma pessoa influencia outras para direcioná-las e ajudá-las a alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Trata-se de orientar e motivar indivíduos ou grupos para atingir as metas propostas.

Bergamini (1994) cita aspectos comuns nas definições de liderança, sendo comum que ela ocorra em ambientes de grupo, envolvendo a interação entre pelo menos duas pessoas, e também sendo um processo onde os líderes exercem influência de maneira intencional sobre seus seguidores, com o objetivo de guiá-los e direcioná-los.

WAGNER III e HOLLENBECK (2003), definem a liderança como a habilidade de aplicar influência persuasiva e não forçada para orientar e coordenar as atividades dos integrantes de um grupo estruturado, visando atingir os objetivos coletivos. Na mesma linha, Ramos (1989) retrata o líder como

alguém que pode promover o crescimento de ideias espontâneas dos membros, que podem então se combinar e se transformar em realizações concretas. A partir das informações apresentadas, torna-se necessário entender o conceito de comunicação, assunto do tópico apresentado a seguir.

5.1. Comunicação

Segundo Shannon e Weaver (1953), a comunicação é o procedimento pelo qual uma mensagem é enviada de uma pessoa para outra através de um meio específico. O foco está na importância de garantir que a mensagem seja clara e exata para que o receptor possa entender corretamente o que o emissor deseja transmitir. Em outras palavras, trata-se de garantir que a informação seja transmitida de forma eficiente e sem distorções, para que o receptor possa compreendê-la da maneira pretendida.

Portanto, é necessário considerar que a comunicação assume também o papel principal ligado às relações organizacionais. Para Wolton (2014)

A comunicação é uma forma de negociar nossas diferenças, de coabitar, e por isso é uma questão, antes de tudo, humana e política, não apenas técnica. [...] Adoramos a informação, mas não valorizamos a comunicação. A informação é fácil, porque é a mensagem; a comunicação é muito mais complicada e frustrante porque é a relação, é o outro.

Marcondes Filho (2008) afirma que comunicação pode ser vista como uma interação entre indivíduos na qual se estabelece um ambiente propício para a troca de informações e novas ideias. Em outras palavras, é um processo dinâmico onde as pessoas se conectam e compartilham conhecimentos, criando condições que permitem a absorção e a compreensão de conteúdos inéditos.

Para Morin (2003), a comunicação não se resume apenas ao que o emissor pretende transmitir. Sempre há um receptor que exerce um papel ativo e inteligente na troca de mensagens. Ou seja, mesmo que o emissor tente ser claro e eficaz, o receptor também contribui para o processo comunicacional com sua própria capacidade de interpretar e compreender a mensagem.

Sodré (2002) destaca que a comunicação serve como uma oportunidade para explorar e compreender as dinâmicas sociais. O foco da comunicação é a conexão entre as pessoas.

Como é que nós socialmente, e porque socialmente, estamos juntos. Qual laço faz com que, estando numa comunidade, possamos nos odiar e nos matar, mas permaneçamos juntos. Há, para além do trabalho, para além da economia, uma coisa chamada vínculo (SODRÉ, 2002).

Morin (2003) admite que a complexa natureza de um assunto ou situação continua a ser um desafio para a compreensão mesmo antes de iniciar o processo de comunicação. No tópico a seguir, serão apresentados os estilos de liderança.

5.2. Estilos de liderança

Segundo Sônia Dias Jordão (2006) existem diversos estilos de liderança, e não é fácil determinar qual a melhor forma, pois cada um pode ser mais, ou menos vantajoso conforme a situação. O líder facilitador é um exemplo, ele ajuda membros da equipe a reconhecer e resolver, seus próprios problemas, ele promove a autoavaliação e o desenvolvimento pessoal. Já o líder avaliador fundamental para a gestão do desempenho. Ele define critérios claros e fornece feedback estruturado, o que ajuda os colaboradores a entenderem onde precisam melhorar e a desenvolver planos de ação para o aprimoramento. O líder conselheiro é como um guia, aquele que ajuda os colaboradores identificarem seus próprios caminhos de carreira, oferecendo assim motivação e facilitando o acesso a recursos para o crescimento profissional, esse tipo de líder é crucial para o desenvolvimento de talentos. O líder que envolve os colaboradores no processo de tomada de decisões, valoriza as opiniões dos colaboradores é o líder participativo. O líder autocrático já é bem diferente, ele toma decisões sozinho, decide o que será feito, exigindo que suas ordens sejam cumpridas. O líder democrático é o oposto, já que ele busca ouvir a opinião do colaborador e todos participam das decisões em conjunto. Por último, é possível falar do líder servidor, esse líder prioriza as necessidades da equipe, colocando as necessidades e o bem-estar dos outros acima do próprio, ele influencia e

motiva ao dar exemplo, ganhando confiança e respeito, em vez de dar apenas ordens.

5.3. As cinco práticas da liderança exemplar segundo Kouzes e Posner

De acordo com Kouzes e Posner (2008), a essência da liderança reside no cuidado com as pessoas, se não assim for, a liderança perde seu objetivo.

Kouzes e Posner (2008) apontaram cinco práticas comuns em lideranças bem-sucedidas após realizarem análises de casos e questionários. A primeira foi traçar caminho, onde os líderes exemplares servem de modelo de comportamento que desejam que os colaboradores tenham, sabem que dessa forma irão alcançar altos padrões de comprometimento. Não são apenas os valores dos líderes que importam, mas sim os princípios e ideias comuns com as equipes. Inspirar uma visão compartilhada é a segunda prática, dessa forma, os líderes devem inspirar uma visão que atraia e envolva os colaboradores a partilhar dessa visão, onde eles precisam acreditar que seus líderes compreendem suas necessidades, compartilham de seus valores e sonhos, é preciso que colaboradores e líderes falem a mesma língua para fazer mudanças significativas e inserir o novo. A terceira prática é desafiar o processo, ninguém muda os status nem conquista grandes coisas, estando estacionado no mesmo lugar, é preciso correr riscos para que a mudança e inovação aconteça, e os líderes buscam constantemente a inovação e a mudança assumindo riscos e incentivando suas equipes a fazerem o mesmo. Liderar é agir, aprender com os erros e adaptar-se a situação. Capacitar os outros a agir, e a quarta prática, líderes devem capacitar e promover ações, criar confiança na equipe, não acumular poder, dispor de autoridade e informação, possibilitando que todos trabalhem de maneira eficiente, e assim, obter resultados extraordinários. Quanto maior a confiança entre líder e equipes, maior a disposição para assumir riscos, realizar mudanças e manter vivas as organizações. Esse relacionamento pode fazer os subordinados se transformarem em novos líderes. E por último, encorajar o ânimo. Atos sinceros de cuidado levantam a moral de suas equipes, promovendo a colaboração e confiança, permitindo que membros atuem com autonomia e responsabilidade. É importante recordar contribuições e criar uma cultura de celebração dos valores e vitórias. As celebrações devem ser de

coração e autênticas, ajudando a guiar o grupo em tempos difíceis. É importantíssimo que as premiações sejam justas, criando um ambiente onde pessoas se sintam cuidadas e avaliadas de forma legítima por seus líderes.

5.4. Os cinco pilares da motivação

Paul Weber (2019) oferece uma visão abrangente de como alcançar e manter a motivação de forma sustentável, o autor aconselha que se concentre-se no que é familiar sem a necessidade de uma sequência rígida, o importante é integrar essas estratégias. Com o tempo pode-se expandir o foco para os outros pilares garantindo que os cinco sejam contemplados. Concentre-se no seu propósito: para que as pessoas façam um trabalho melhor, elas precisam primeiro entender o motivo pelo qual está realizando determinada tarefa, pois somos seres íntegros com personalidades, não basta saber o que fazer e como fazer, apesar de ser muito importante, mas compreender o porquê é ainda mais. Concentre-se no que você pode perder: muitas pessoas preferem passar por situações horríveis até não suportarem mais, pessoas que só reagem ao medo. Apenas dizer a elas o que podem ganhar não as motiva tanto, para que elas realmente se motivem a reagir, é preciso mostrar o que ela pode perder. Motive-se pelas micro vitórias diárias: todos os dias você conquista várias vitórias, mesmo com um esforço moderado, mas é fácil ignorá-las já que são conquistas do dia a dia e automáticas. Em sua mente, pode parecer que só as grandes vitórias contam, mas na realidade são pequenas conquistas diárias, que estão por toda parte, aprenda a se motivar por elas. Recorrer aos outros quando começar a desanimar, há sempre pessoas em que você pode pedir apoio, você não está sozinho nessa busca de conhecimento próprios e de suas capacidades e vitórias, há outras pessoas seguindo o mesmo caminho, recorra a essas pessoas quando sentir que sua motivação está acabando. Padronize mentalmente seu estado de fluxo e chame-o a mente, esta é a parte mais crucial do desenvolvimento, é preciso dominar as etapas anteriores, nesse momento, é onde a teoria se encontra com a prática. Quando você entra em um estado de fluxo, tudo se torna mais fácil e natural. Esse objetivo final da motivação é o que irá permitir que você acesse seu estado de fluxo pessoal sempre que necessário.

5.5. Tipos de comunicação e escuta

Manoel Mações (2017) indica que a comunicação pode ser de duas formas, verbais e não verbais. Comunicação verbal inclui a fala e a escrita, já a não verbal, se refere a linguagem corporal, como postura, tom de voz, gestos e as expressões faciais. Em interações cara a cara, a mensagem é transmitida na maior parte por sinais não verbais, e entonação de voz que são fundamentais para a compreensão completa da comunicação. Dentro das organizações, a comunicação pode seguir três direções: de cima para baixo, onde os gestores passam as informações aos subordinados; de baixo para cima, onde os funcionários comunicam com seus líderes; e na horizontal, onde a troca de informações ocorre entre departamentos.

Segundo Manoel Mações (2017) gestores precisam manter canais formais, como reuniões e memorandos, mas também fazem uso de canais informais. Os rumores, embora informais, podem espalhar-se rapidamente e causar danos, devendo ser neutralizado com informações oficiais. As organizações também utilizam diferentes tipos de redes de comunicação. Em redes descentralizadas, todos os membros do grupo trocam informações livremente, o que é melhor para problemas mais complexos, pois permite uma discussão mais ampla e uma melhor solução. Líderes devem ser hábeis tanto para enviar como para receber informações. Como emissor, precisam garantir que suas mensagens sejam claras, completas e adequadas ao meio utilizado. Como receptores, devem ouvir atentamente e interpretar corretamente as informações recebidas. Esse equilíbrio é crucial para evitar mal-entendido e assegurar uma boa comunicação eficaz, essencial para tomadas de decisões e o bom funcionamento da empresa. É importante esclarecer que a escuta não se refere apenas na recepção de dados e informações que ouvimos, e sim todos os canais de comunicação, sejam sonoros ou textuais, que nos permitem além de receber também compreender a mensagem, o silêncio pode ser significativo e exigir atenção, um ambiente muito tranquilo pode indicar algo importante. Alguns profissionais ouvem, mas não escutam de verdade, e ignorar o silêncio pode resultar em decisões inadequadas.

Massari (2016) apresenta três classificações de escuta que as pessoas têm praticado, escuta interna: a escuta interna ocorre quando a pessoa deveria

prestar a atenção ao emissor, mas está preocupada em que esta informação irá atingir, ao invés de tentar compreender e aprender o que a outra pessoa precisa. Quem pratica esse tipo de escuta tende a se isolar, demonstrando desinteresse no assunto abordado, considerando assim irrelevante. Esse comportamento pode ser visto com um desrespeito e falta de educação pela pessoa que está querendo ser ouvida. Escuta focada: a prática da empatia é incentivada em um nível profundo. A pessoa começa a aprender a informação transmitida pelo emissor, imaginando como sentiria se estivesse no mesmo lugar, passando por aquela situação ao atingir esse nível, a escuta se torna algo mais elaborado, a pessoa foca no que está ouvindo sem interromper, voltando a atenção toda para quem está falando, assim criando uma situação de diálogo e confiança. Escuta global: pessoa nesse nível possui uma empatia mais refinada e genuína. Além de captar informação transmitida, a pessoa observa e aprende com os movimentos do interlocutor, seu tom de voz, expressões verbais, postura e todas as reações. Nesse estágio o respeito é evidente pela perspectiva do outro, reconhecendo o valor de sua mensagem e sua influência nos negócios. A comunicação é vista de forma sistêmica considerando tanto a razão quanto a emoção.

5.6. Dificuldades na comunicação da liderança

Este tópico apresentado possui o objetivo de discorrer sobre as principais dificuldades na comunicação da liderança. A presente abordagem é de grande importância para a compreensão das dificuldades e obstáculos enfrentados nas organizações em busca do desenvolvimento e implementação da comunicação de liderança eficiente.

De acordo com Chiavenato (1979), a comunicação é uma habilidade essencial para os líderes, pois é através dela que eles interagem com seus funcionários, clientes e outras partes interessadas. Os líderes precisam ser capazes de se comunicar de forma clara, concisa e eficaz, tanto de forma verbal quanto escrita. A falta de comunicação pode ser um obstáculo considerável para quem lidera. Além disso, enfrentar e resolver problemas também é um desafio importante para os líderes. É importante destacar que, mais do que

simplesmente "saber conversar", a capacidade de ouvir ativamente é fundamental para um líder. Quando os líderes prestam atenção ao que os funcionários dizem, têm a capacidade de tomar decisões mais informadas, resolver conflitos de maneira mais eficiente e promover um ambiente de trabalho positivo.

Segundo Peter Drucker (1988), a maioria de todos os problemas de uma organização são resultado de falhas na comunicação. Um líder que possui habilidades de comunicação eficazes pode coordenar uma equipe bem sincronizada, resultando em alta produtividade e melhores resultados. Essa pessoa se expressa de maneira clara, estabelece boas relações com os colaboradores, os motiva e, mais importante, um(a) líder eficaz na comunicação consegue construir vínculos de confiança com a equipe. Enquanto uma pessoa que atua como liderança que não se comunica e não passa confiança para o time pode prejudicar os resultados e o relacionamento da equipe. Quando não há um gerenciamento eficaz, o time se sente completamente perdido.

Davis e Newstrom (1996) afirmam que a comunicação transparente costuma ser mais eficaz do que a comunicação limitada. Por isso, se os liderados tiverem uma noção dos problemas que o líder está tentando repassar, normalmente, reagirão de forma razoável para que a comunicação seja assertiva para ambos. No entanto, se o líder não manejar a comunicação de maneira apropriada, pode acabar afetando negativamente toda a organização. Portanto, é essencial que tenham acesso a informações relevantes para tomar decisões corretas. Isso evidencia a importância crucial do papel do líder.

Segundo Weil (2005), para que a comunicação seja eficaz, é fundamental que a mensagem seja entregue de forma completa e íntegra ao destinatário. Contudo, certos obstáculos podem impedir que a comunicação seja feita de forma completa, alterando ou distorcendo o significado da mensagem original. Esses são conhecidos como barreiras na comunicação, que são interferências que dificultam a chegada da mensagem ao destinatário.

De acordo com Chiavenato (2003), são fatores que influenciam o processo de comunicação, alterando significativamente a mensagem original e fazendo com que o que é enviado se torne diferente do que é recebido.

Segundo Chiavenato (2003), dentro do processo comunicativo, podemos encontrar três tipos de barreiras que podem interferir na troca de informações. São as chamadas barreiras pessoais, que surgem devido às características individuais e aos valores únicos de cada pessoa, que podem afetar a forma como ela entende e responde às mensagens. A segunda barreira é a física, que se refere a obstáculos presentes no ambiente onde ocorre a comunicação, que podem atrapalhar ou dificultar o processo de troca de informações. E por fim, a barreira semântica, sendo dificuldades que ocorrem devido a confusões ou variações nos significados das palavras e símbolos utilizados na comunicação.

Chiavenato (2003) aponta ainda outros males que podem afetar a comunicação, prejudicando todo o processo, como a omissão, que acontece quando uma parte da mensagem é deixada de lado, o que pode modificar o sentido ou a interpretação da comunicação. A distorção, que ocorre quando uma parte da mensagem é deformada ou adulterada, o que altera seu significado original. E por último, aponta a sobrecarga, que acontece quando a quantidade de informações é excessiva, tornando impossível processar tudo adequadamente e prejudicando a compreensão do conteúdo.

Estas observações incluem: a) Entendimento prejudicado: as lideranças frequentemente gerenciam equipes com uma ampla gama de experiências, habilidades e pontos de vista. Essa diversidade pode causar diferentes interpretações das comunicações, o que pode levar a mal-entendidos e falta de alinhamento; b) Diferenças linguísticas e culturais: em empresas globais, as diferenças linguísticas e culturais podem dificultar a comunicação. Variedades de expressões, sutilezas linguísticas e estilos de comunicação podem ser compreendidos de maneira diversa por indivíduos de diferentes origens culturais; c) Falta de clareza: pode criar desconfiança entre os membros da equipe e a liderança. A omissão de informações importantes ou a comunicação seletiva podem prejudicar a confiança e o engajamento dos colaboradores; d) Retroalimentação inadequada: pode prejudicar o desenvolvimento da equipe. A habilidade de fornecer feedback construtivo é essencial para a liderança, mas algumas lideranças podem ter dificuldades em comunicar feedback de maneira clara e construtiva; e) Excesso de informações: em ambientes de trabalho rápidos e dinâmicos, os líderes podem enfrentar o desafio de fornecer informações importantes de maneira acessível, sem inundar a equipe com um

excesso de dados; f) Manejo ineficaz de conflitos: uma abordagem inadequada para lidar com conflitos pode resultar em tensões dentro da equipe. É crucial que os líderes enfrentem os conflitos com empatia, criando um ambiente receptivo para debates e soluções construtivas; g) Deficiência na comunicação interpessoal: nem todos os líderes possuem aptidões naturais para a comunicação interpessoal. A deficiência na comunicação interpessoal pode impedir a conexão emocional com a equipe, afetando a motivação e a coesão do grupo; h) Uso excessivo de ferramentas digitais: o uso intenso de plataformas digitais para comunicação pode causar um excesso de informações. Portanto, é essencial que os líderes administrem essas ferramentas para evitar a dispersão e manter o foco.

No tópico a seguir, será apresentado alguns impactos da comunicação da liderança, e como esses impactos podem influenciar no desenvolvimento das organizações.

6. Impactos da comunicação de liderança

Segundo Peter Drucker (2017), a capacidade de articular de maneira clara e persuasiva é o fator que gera eficácia na liderança. Caso não consiga transmitir com precisão sua visão, seus princípios e suas expectativas, a liderança perde sua essência e sua eficácia.

De acordo com Pinto (2007), a comunicação eficiente é indispensável para os gestores, pois é através dela que se realizam as funções de planejamento, estruturação, direção e supervisão. Ela é vital para o funcionamento das diversas operações, procedimentos e recursos, assegurando o cumprimento das metas da organização.

Lovizzaro (2008) diz que para se tornar uma organização de sucesso, é crucial que o líder mantenha um diálogo contínuo com sua equipe, não apenas em situações especiais. O autor se refere a essa forma de interação como comunicação de liderança, sendo uma mensagem de grande relevância que é transmitida pelo líder para as partes interessadas principais, como funcionários, clientes, investidores e, ocasionalmente, o público em geral. Essa mensagem pode ser veiculada por diferentes canais.

Lovizzaro (2008) ainda oferece algumas recomendações para assegurar que a comunicação de liderança permaneça eficaz e bem-sucedida: mantenha a uniformidade, aponte para alvos definidos e confiáveis, garanta o envolvimento das partes principais, invista no crescimento contínuo da sua equipe, participe ativamente do desenvolvimento de seus liderados, transforme o feedback em um procedimento habitual, alinhe suas ações com as mensagens que você transmite, enfatize a importância da comunicação em todos os níveis hierárquicos, assegurando que flua tanto de líderes para equipes quanto de equipes para líderes. E por fim, prepare-se para ouvir ativamente, a comunicação eficaz na liderança é uma via de mão dupla, e é crucial que os colaboradores se sintam à vontade para contribuir com suas ideias, feedbacks e sugestões, mesmo que sejam diferentes das suas.

Segundo Bornstein e Smith (1996), quando uma líder falha na comunicação, isso pode gerar um ambiente de desconfiança, comprometendo sua credibilidade. A falta de clareza e transparência pode levar os membros da equipe a questionarem suas intenções e habilidades, o que prejudica a dinâmica do grupo e a confiança no líder. Saber se expressar claramente e entender os sinais que não são ditos é fundamental para construir confiança e respeito.

Bornstein e Smith (1966) ainda apresentam os seis Cs da credibilidade de liderança, iniciando pela convicção, sendo a sensação contínua de ser íntegro, honesto, respeitoso e confiável; o cuidado como manifestação de interesse pelo bem-estar pessoal e profissional dos outros; a coragem de abertura para apoiar as convicções de alguém, questionar os outros, reconhecer falhas e ajustar o próprio comportamento quando necessário; a compostura, apresentada como comportamento que demonstra reações emocionais adequadas, especialmente em momentos desafiadores ou críticos. E por fim, a competência, sendo o domínio de habilidades práticas, como técnicas específicas e conhecimentos concretos, além de habilidades interpessoais, de comunicação, trabalho em equipe e gestão.

7. Coleta de dados

De acordo com Edward Tufte (1983), a maneira como apresentamos dados é uma forma crucial de comunicação que precisa ser clara e direta. Isso destaca que, além de reunir informações, é essencial organizá-las de uma forma que facilite a sua compreensão e análise.

No desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado o Google Forms como ferramenta para a coleta de dados. Essa plataforma possibilita a elaboração de questionários de maneira simples e acessível, tornando a coleta de informações mais organizada. Além disso, o Google Forms disponibiliza ferramentas para a análise automática das respostas, o que torna a interpretação dos dados coletados mais eficiente. O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas direcionadas aos participantes.

7.1. Aplicação do instrumento de pesquisa

Com a finalidade de ser realizada uma observação direta, o link do questionário foi encaminhado via WhatsApp para alunos do curso de Administração de uma faculdade particular do interior do estado de São Paulo, cada um respondendo de acordo com seu setor de atuação. Dos questionários enviados, aproximadamente 86% foram respondidos.

8. Análise dos resultados

Os questionários da presente pesquisa foram enviados para 58 alunos membros do grupo de administração da faculdade presencial e 12 alunos do curso à distância nos dias 08/10/2024 e 09/10/2024, ficando o questionário aberto até o dia 15/10/2024. Foram registradas 60 respostas devolvidas. Nos próximos capítulos serão apresentados os dados referentes à pesquisa investigando os impactos da comunicação de liderança em organizações. Para análise, estes foram organizados da seguinte forma: meios de comunicação utilizados nas empresas, qualidade da comunicação entre líderes e liderados, relação da comunicação do líder com a motivação da equipe, liderança e produtividade, eficácia da comunicação de liderança e comentários apresentados pelos funcionários.

8.1. Meios de comunicação utilizados nas empresas

A tabela a seguir, apresenta a distribuição dos diferentes meios de comunicação utilizados pelos colaboradores presentes na pesquisa, com o objetivo de identificar quais meios de comunicação são mais eficazes ou preferidos, permitindo uma compreensão das dinâmicas de comunicação na empresa. Observa-se que o uso de mensagens instantâneas e aplicativos de chat é o mais frequente, seguido pelo e-mail e reuniões presenciais.

Quadro 01- Quais os meios de comunicação utilizados na empresa em que atua?

| Meios de comunicação | Número de colaboradores que utilizam | Porcentagem |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| E-mail | 16 | 26,67% |
| Reuniões presenciais | 11 | 18,33% |
| Videoconferências | 8 | 13,33% |
| Mensagens instantâneas e APPS de chat | 25 | 41,67% |

Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Segundo Shannon e Weaver (1949), a comunicação pode ser entendida como um processo que envolve um emissor, uma mensagem e um receptor, cada uma dessas etapas é importante para que a comunicação funcione bem. A análise da tabela sob a perspectiva de Shannon e Weaver destaca a importância dos meios de comunicação na eficácia da troca de informações dentro da organização. A utilização predominante de certos canais sugere não apenas preferências, mas também implicações na cultura organizacional e na eficácia do feedback.

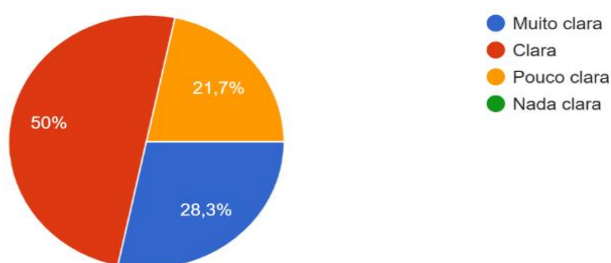
8.2. Qualidade da comunicação entre líderes e liderados

Foi elaborada a pergunta “como você avalia a clareza das informações fornecidas pelo seu líder?”, com o principal objetivo de entender a relação entre a clareza da comunicação e seus efeitos nos colaboradores e na organização como um todo.

O gráfico abaixo representa a porcentagem de respostas avaliando a clareza das informações fornecidas pelo líder nas organizações. Através dele, percebe-se que 71,7% das pessoas avaliaram a clareza das informações como muito claras ou claras, enquanto 21,7% avaliaram como pouco claras.

Gráfico 01- Como você avalia a clareza das informações fornecidas pelo seu líder?

Como você avalia a clareza das informações fornecidas pelo seu líder?
60 respostas



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

De acordo com Drucker (2001), a capacidade de se comunicar é uma das competências mais cruciais para um líder. Ao analisar os dados, fica evidente que, embora a comunicação de liderança seja geralmente eficaz, há oportunidades de melhoria para as organizações, devendo aprimorar essa comunicação para fortalecer a cultura organizacional e aumentar o desempenho geral. Essa abordagem de aprendizado e adaptação, alinhada aos princípios de Drucker, é fundamental para o sucesso das organizações.

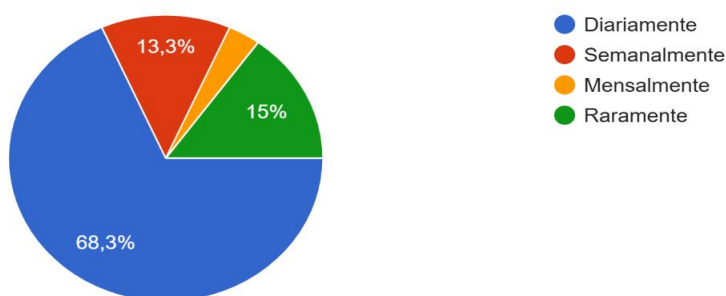
Complementando a questão anterior, foi realizada uma pergunta relacionada à frequência da comunicação do líder diretamente com a equipe, com o objetivo de avaliar a regularidade da comunicação entre líderes e colaboradores, assim, essas duas perguntas, juntas, fornecem um quadro abrangente sobre a comunicação de liderança, permitindo entender não apenas como as informações são percebidas, mas também com que regularidade elas são compartilhadas. Observou-se a partir do gráfico 2 que 68,3% dos líderes se

comunicam diariamente com o time e 13,3% semanalmente. Apesar disso, 18,4% dos participantes relataram uma comunicação ainda escassa, acontecendo somente mensalmente ou raramente.

Gráfico 02- Com que frequência seu líder se comunica com a equipe?

Com que frequência seu líder se comunica com a equipe?

60 respostas



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

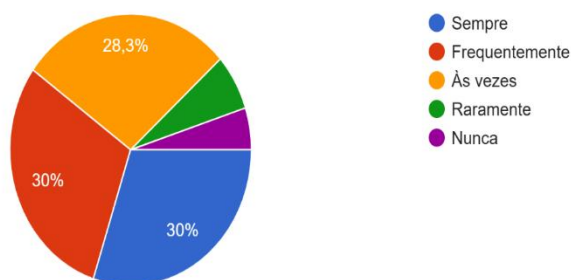
Segundo Daniel Goleman (1996), líderes eficazes devem manter uma comunicação constante com suas equipes, pois isso ajuda a construir confiança e a promover um ambiente colaborativo. A análise dos dados seguindo as ideias do autor, revela que, embora a maioria dos líderes se comunique regularmente, a presença de uma porcentagem significativa de colaboradores que sente que a comunicação é insuficiente não deve ser ignorada. Para um verdadeiro sucesso na liderança, é crucial que os líderes avaliem suas abordagens de comunicação e busquem maneiras de garantir que todos os membros da equipe se sintam incluídos e bem informados.

O gráfico 3, abaixo, apresenta como os funcionários se sentem com relação à ideia de expressar suas opiniões e sugestões ao líder, com o objetivo de compreender possíveis barreiras à comunicação, como medo de retaliação ou falta de receptividade por parte do líder. Quase metade dos participantes

tiveram uma resposta positiva, enquanto os outros 41% não sentem liberdade para abrir esse tipo de comunicação com seu líder na maioria das vezes.

Gráfico 03- Você se sente à vontade para expressar suas opiniões para seu líder?

Você se sente à vontade para expressar suas opiniões e ideias para seu líder?
60 respostas



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Patrick Lencioni (2010), enfatiza que a confiança é a base para um bom funcionamento em equipes. A alta porcentagem apontada no gráfico que não se sente confiante, indica a necessidade de ações por parte da liderança. Para promover um ambiente de confiança e colaboração, os líderes devem trabalhar para aumentar a receptividade e reduzir as barreiras à comunicação, criando uma cultura organizacional onde todos se sintam livres para contribuir.

Seguindo a linha de análise da comunicação entre líderes e liderados, foi realizado o seguinte questionário: “quais os pontos fortes e fracos do seu líder?”, através da identificação de pontos fortes e fracos, a pesquisa pode contribuir para aprimorar a comunicação entre líderes e equipes, facilitando uma troca de feedback mais construtiva. A tabela a seguir analisa características mais citadas que foram apontadas em comum, a partir disso, foi identificado que a comunicação foi destacada como um ponto forte de muitos líderes, acompanhados da assertividade na tomada de decisões e experiência no setor. Como pontos negativos foram ressaltadas a falta de comunicação clara e sobrecarga de trabalho.

Quadro 02- Quais os pontos fortes e fracos do seu líder?

| Pontos fortes do líder | Número de colaboradores | Pontos fracos do líder | Número de colaboradores |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Comunicação | 7 | Falta de comunicação | 5 |
| Tomada de decisão/assertividade | 7 | Sobrecarga/estresse | 6 |
| motivação/proatividade | 5 | Falta de liderança ou direção clara | 7 |
| Conhecimento/experiência | 6 | Desorganização | 3 |
| Companheirismo e empatia | 5 | Oscilação de humor/instabilidade | 3 |
| Respeito pelos funcionários | 4 | Favoritismo | 2 |

Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Segundo Goleman (1995), a habilidade de se comunicar de forma clara é crucial para construir relacionamentos positivos e influenciar a equipe. A assertividade nas decisões também é uma competência valorizada, pois líderes assertivos transmitem confiança e clareza, o que favorece um ambiente colaborativo. Entretanto, a identificação de pontos negativos, como a falta de comunicação clara e a sobrecarga de trabalho, indica que mesmo líderes reconhecidos podem enfrentar desafios. A ausência de uma comunicação eficaz pode resultar em mal-entendidos e desmotivação, o que contrasta com a percepção positiva da comunicação como um ponto forte. Goleman destaca que líderes que não conseguem se comunicar adequadamente podem comprometer o engajamento e a produtividade da equipe.

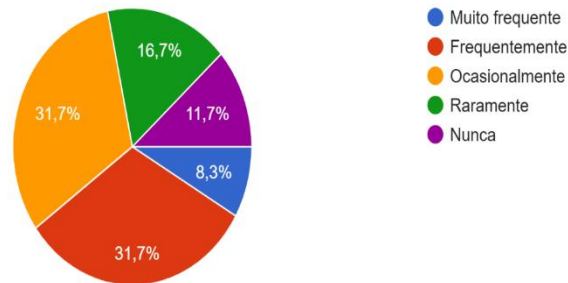
8.3. Relação da comunicação do líder com a motivação da equipe

Conforme ilustra o gráfico 4, foi realizada a pergunta sobre a frequência em que os colaboradores recebem feedback construtivo do líder, com o objetivo de medir como a comunicação de feedback é percebida pelos colaboradores. Somente 40% responderam que recebem feedback construtivo de seus líderes com bastante frequência.

Gráfico 04 - Com que frequência você recebe feedback construtivo do seu líder?

Com que frequência você recebe feedback construtivo do seu líder?

60 respostas



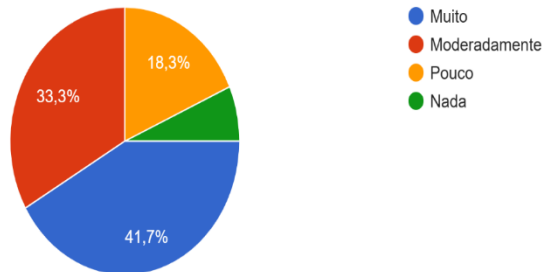
Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Segundo Stone e Heen (2014), o feedback é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores. A análise dos dados, com base nas ideias de Stone e Heen, mostra que, embora uma parte dos colaboradores em diversas empresas receba feedback construtivo, a maioria não o recebe com a frequência necessária. Para otimizar o aprendizado e o desenvolvimento nas organizações, é fundamental que os líderes implementem práticas que incentivem uma comunicação de feedback mais regular e eficaz. Isso não apenas trará benefícios para os colaboradores, mas também favorecerá o fortalecimento de uma cultura organizacional mais saudável e produtiva em todas as empresas analisadas.

Complementando a pergunta anterior, o gráfico 5 a seguir, tem como objetivo avaliar o impacto da comunicação de liderança na motivação dos colaboradores, o feedback é uma forma essencial de comunicação, e sua presença ou ausência pode influenciar fortemente a motivação. 93,33% das pessoas, afirmaram que a comunicação do líder impacta de alguma maneira em sua motivação no trabalho.

Gráfico 05- Em que medida a comunicação do seu líder influencia sua motivação no trabalho?

Em que medida a comunicação do seu líder influencia sua motivação no trabalho?
60 respostas



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1967), a motivação no trabalho é influenciada por fatores motivacionais como reconhecimento e realização e fatores higiênicos como condições de trabalho e relacionamento com líderes. A alta porcentagem de pessoas que percebem esse impacto indica que, para promover um ambiente de trabalho mais motivador, os líderes devem priorizar práticas de comunicação eficazes e regulares.

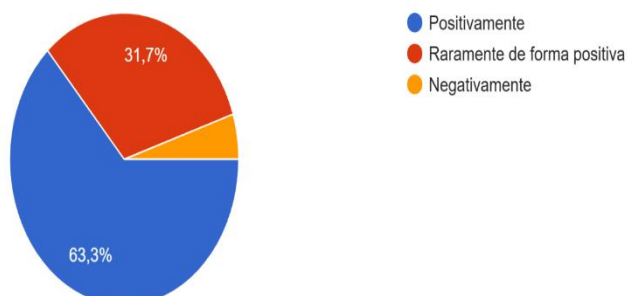
8.4. Liderança e produtividade

Em busca de entender como a comunicação do líder impacta diretamente a produtividade dos colaboradores, estabelecendo uma ligação entre a qualidade da comunicação e o desempenho no trabalho, foram realizados alguns questionários com a pergunta “você acredita que a comunicação do líder afeta sua produtividade diária?”. O gráfico 6 apresentado abaixo, mostra que 63,3% responderam que afeta de forma positiva, 31,7% raramente de forma positiva e 5% dizem que afeta negativamente.

Gráfico 06- Você acredita que a comunicação do seu líder afeta sua produtividade diária?

Você acredita que a comunicação do seu líder afeta sua produtividade diária?

60 respostas



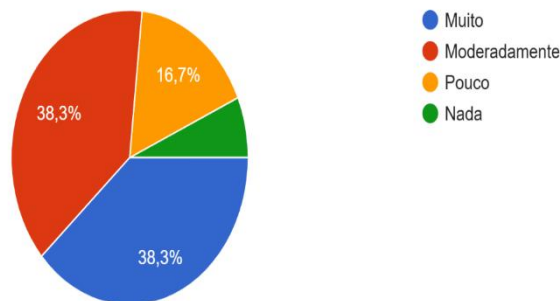
Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Seguindo a linha de Drucker (2001), a capacidade de se comunicar é uma das competências mais cruciais para um líder. A alta porcentagem de colaboradores que reconhecem um impacto positivo da comunicação sugere que a transparência e a clareza nas mensagens transmitidas pelo líder contribuem significativamente para aumentar a motivação e a eficiência no trabalho. Por outro lado, a porcentagem de 5% que acredita que a comunicação do líder afeta negativamente sua produtividade deve ser abordada com atenção. Drucker enfatiza que a comunicação ineficaz pode gerar confusão e desmotivação, o que pode comprometer o desempenho da equipe. Identificar as causas dessa percepção negativa pode ajudar os líderes a corrigir falhas na comunicação e criar um ambiente mais produtivo.

No gráfico 7 abaixo, foi apresentada a questão "o quanto as instruções do seu líder ajudam na realização das suas tarefas?", relacionando com a pergunta anterior, ambas buscam entender como a comunicação e as instruções do líder influenciam o desempenho dos colaboradores. 76,6% dizem que ajudam entre muito ou moderadamente, e 23,4 ficaram entre o pouco e nada.

Gráfico 07- O quanto as instruções do seu líder ajudam na realização das suas tarefas?

O quanto as instruções do seu líder ajudam na realização das suas tarefas?
60 respostas



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

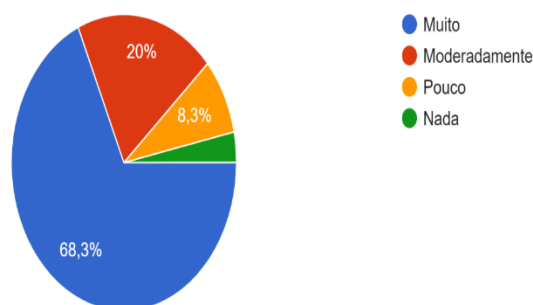
Segundo Greenleaf (1977), a liderança deve fundamentar-se na habilidade de apoiar a equipe, facilitando seu desenvolvimento e sucesso. A alta porcentagem de respostas positivas indica que muitos colaboradores reconhecem o valor das instruções recebidas, o que pode ser um reflexo de uma liderança que prioriza a comunicação eficaz. No entanto, a existência de 23,4% de colaboradores que sentem que as instruções ajudam pouco ou nada aponta para uma oportunidade de melhoria. Greenleaf enfatiza que a escuta ativa e o feedback são fundamentais para entender as necessidades da equipe e ajustar as abordagens de comunicação.

Para finalizar essa etapa, no gráfico 8 abaixo, foi realizado questionário que permite identificar como a eficácia da comunicação pode afetar a motivação e a satisfação dos colaboradores, tornando um ambiente positivo. 88,3% apontaram que a comunicação afeta o ambiente e 11,7% apontaram que afeta pouco ou nada.

Gráfico 08- Em que medida você acredita que a comunicação do líder contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Em que medida você acredita que a comunicação do líder contribui para um ambiente de trabalho positivo?

60 respostas



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Segundo Lewin (1951), uma comunicação efetiva é essencial para desenvolver um ambiente de trabalho positivo e motivador. A alta taxa de 88,3% de colaboradores que acreditam que a comunicação afeta positivamente o ambiente de trabalho reflete uma tendência generalizada entre diferentes contextos organizacionais. Isso sugere que a comunicação eficaz é um fator crítico para o sucesso em diversas culturas corporativas. A presença de 11,7% de colaboradores que percebem a comunicação como tendo pouco ou nenhum impacto pode ser um indicativo de que, em algumas empresas, existem barreiras específicas à comunicação que precisam ser abordadas.

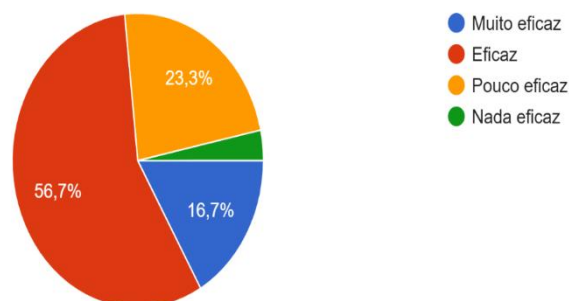
8.5. Eficácia da comunicação de liderança

Para finalizar a pesquisa, elaboramos a pergunta "como você avalia a eficácia geral da comunicação de seu líder?", com o objetivo de revelar como a comunicação afeta o clima organizacional. 73,4% responderam com "eficaz" ou "muito eficaz", enquanto 26,6% responderam como "pouco eficaz" ou "nada eficaz". Os resultados serão apresentados no gráfico 9.

Gráfico 09- Como você avalia a eficácia geral da comunicação de seu líder?

Como você avalia a eficácia geral da comunicação de seu líder?

60 respostas



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Segundo Kotter (1996), uma comunicação clara e eficiente é essencial para incentivar e motivar os colaboradores. Com 73,4% dos colaboradores considerando a comunicação de seus líderes como “eficaz” ou “muito eficaz”, podemos inferir que, em geral, a comunicação está contribuindo positivamente para a dinâmica do ambiente de trabalho. Por outro lado, os 26,6% que consideram a comunicação “pouco eficaz” ou “nada eficaz” indica uma oportunidade de melhoria. Em suma, a pesquisa não apenas reforça a importância da comunicação eficaz, conforme discutido por Kotter, mas também aponta para a necessidade de ações direcionadas para melhorar a comunicação em contextos variados.

Para finalizar a análise, realizamos uma pergunta aberta para entender exatamente como o colaborador julga a comunicação do líder. Essa questão vem para reforçar insights sobre como a comunicação impacta o clima organizacional, a motivação e o engajamento de equipes. Na tabela 2, serão apresentados os resultados.

Quadro 02- Como você julga ser a comunicação do seu líder?

| Menções apontadas | Número de colaboradores | Porcentagem |
|------------------------------|-------------------------|-------------|
| Comunicação boa/muito boa | 19 | 63,00% |
| Comunicação mediana/razoável | 10 | 33,00% |
| Comunicação fraca/ruim | 9 | 30,00% |

Fonte: Autoria própria, a partir dos dados coletados.

Seguindo a linha de Goleman (1995), a comunicação eficaz vai além de simplesmente trocar informações, ela requer a habilidade de entender e lidar com as emoções dos colaboradores. 63% dos colaboradores, ao avaliar a comunicação de seus líderes em várias empresas, a consideram boa ou muito boa. Esse dado é encorajador, indicando que, em geral, a comunicação é percebida de forma positiva em diversos contextos organizacionais. Contudo, a presença de 33% que classifica a comunicação como mediana ou razoável, e especialmente os 30% que a consideram fraca ou ruim, destaca áreas significativas para melhoria. Essa variação entre as empresas sugere que, enquanto algumas organizações conseguem promover uma comunicação eficaz, outras enfrentam desafios que podem impactar o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

8.6. Comentários apresentados pelos funcionários

Com o objetivo de oferecer insights mais profundos sobre a percepção dos colaboradores em relação à comunicação, liderança e clima organizacional, recolhemos feedbacks qualitativos apresentados a seguir:

- “Líder precisa ser ativo nos detalhes e ter a certeza de que sabe liderar”;
- “Quando o líder sabe seguir o fluxo de comunicação e atender as necessidades, a relação com o mesmo e com o ambiente de trabalho melhora 100%, nos dando autoestima para quisermos buscar sempre mais”;
- “Ser líder requer paciência, imparcialidade e ética acima de tudo”.
- “É satisfatório ter um líder que se comunica de forma clara com os colaboradores”.

9. Considerações finais

Conforme apresentado ao longo do artigo, a pesquisa levantou a importância da comunicação de liderança e seus impactos em organizações de médio e grande porte, destacando como essa dinâmica influencia a motivação, produtividade e o clima organizacional. A coleta de dados, realizada por meio de questionário aplicado a alunos do curso de Administração colaboradores de empresas, revelou insights significativos sobre a percepção dos colaboradores em relação à comunicação de seus líderes.

Os resultados demonstraram que a maioria dos colaboradores, em diferentes empresas, considera a comunicação de seus líderes como eficaz, que conforme demonstrado na pesquisa, envolve clareza, transparência e abertura para feedback, com 73,4% avaliando-a positivamente. Essa percepção reflete a relevância de uma comunicação clara e transparente, essencial para o engajamento e motivação das equipes, conforme destacado por Kotter (1996). Entretanto, a presença de 26,6% que avaliaram a comunicação como pouco eficaz sugere que, apesar dos avanços, ainda há espaço para melhorias significativas em múltiplas organizações. Esse dado destaca a necessidade de um foco contínuo em práticas comunicativas que atendam a diversidade de contextos e desafios enfrentados em cada empresa.

Além disso, a análise dos meios de comunicação utilizados nas organizações revelou uma predominância das mensagens instantâneas e aplicativos de chat. Essa escolha reflete não apenas as preferências dos colaboradores, mas também uma adaptação às demandas contemporâneas de comunicação rápida e eficiente. A eficiência no uso desses meios é crucial para garantir um fluxo de informações contínuo, permitindo que os colaboradores se sintam informados e integrados às decisões da liderança. Entretanto, esse tipo de comunicação também apresenta desvantagens. A falta de profundidade nas discussões pode levar a mal-entendidos, além disso, é desafiador acompanhar todas as mensagens, resultando em informações perdidas. A comunicação pode ser impessoal, pode haver desigualdade na expressão de opiniões ou até reforçar uma comunicação mais hierárquica.

A clareza na comunicação, avaliada nas respostas dos participantes de diferentes empresas, revelou que 71,7% consideram as informações fornecidas pelos líderes como claras ou muito claras. No entanto, os 21,7% que avaliaram a clareza como baixa indicam uma necessidade urgente de capacitação para os líderes em várias organizações. Essa lacuna destaca a importância de aprimorar as habilidades comunicativas, garantindo que todos os membros das equipes, independentemente do contexto organizacional, compreendam adequadamente as diretrizes e objetivos estabelecidos. Essa formação pode ser um passo fundamental para fortalecer a eficácia da comunicação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional.

Ademais, a pesquisa também abordou a relação entre a comunicação do líder e a motivação dos colaboradores. A maioria (93,33%) reconheceu que a comunicação impacta sua motivação no trabalho, reforçando a ideia de que líderes que se comunicam de maneira eficaz conseguem criar um ambiente mais motivador e colaborativo. O feedback, uma ferramenta essencial para o desenvolvimento, foi identificado como algo que nem todos os colaboradores recebem com a frequência necessária, evidenciando uma lacuna que pode ser explorada para fomentar um clima organizacional mais positivo.

Por fim, os comentários qualitativos fornecidos pelos colaboradores ressaltaram a necessidade de líderes que se mostrem ativos e engajados nas necessidades de suas equipes. Palavras como "paciência", "imparcialidade" e "ética" emergiram como qualidades fundamentais para uma liderança eficaz. Esses depoimentos enriquecem a análise e fornecem diretrizes práticas para que as organizações melhorem a comunicação e a liderança, enfatizando a importância da escuta ativa e do feedback constante.

Em conclusão, a pesquisa destaca a comunicação de liderança como um fator essencial para o sucesso das organizações. Empresas que investem no desenvolvimento das habilidades de comunicação de seus líderes podem esperar resultados positivos, como maior motivação, produtividade e um ambiente de trabalho mais saudável. Assim, é crucial que as organizações ofereçam treinamentos e workshops voltados para a comunicação eficaz, além de promover reuniões regulares e desenvolvimento de protocolos de comunicação claros como e-mail e chat. Isso ajudará a preparar os líderes para enfrentar os desafios do ambiente corporativo atual e a construir relações de

confiança com suas equipes, resultando em um desempenho organizacional melhor e mais sustentável.

Referências

RODRIGUES, Jaqueline Fonseca. **Princípios da administração: conceitos e práticas**: AYA Editora, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.47573/aya.88580.2.2>.

Acesso em: 2 ago. 2024.

SANTOS, Rosineia Oliveira. **A importância da comunicação no processo de liderança**. Revista de Administração em Saúde, 20 set. 2018. Disponível em:

<https://doi.org/10.23973/ras.72.128>.

Acesso em: 4 mai. 2024.

MAROTO, Gasparoto Capacci Miriam. **Papel do líder na construção de ambiente motivador para a equipe**. Monografia. 2012.

DIAS JORDÃO, Sonia. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Belo Horizonte: Editora Tecêr, 2006.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O monge executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

WEBER, Paul. **Psicologia da motivação: como alcançar mais resultados rápidos com simples e práticas estratégias de motivação**. 2019. Kindle.

MANÇÃES, Manuel. **Liderança, motivação e comunicação**. Biblioteca de Gestor, 2017.

MAXWELL, John. **A arte de influenciar pessoas**. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª Ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

HERSEY P; BLANCHARD, K H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU/MEC, 1976.

JUDGE, Tim; ROBBINS, Stephen P. **Essentials of Organizational Behavior**: Pearson Education, Limited, 2012.

HOCKETT, Charles F.; SHANNON, Claude L.; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication**. Language, jan. 1953.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

DRUCKER, Peter F. **As fronteiras da gestão**. Lisboa: Editorial Presenca, 1988.

DRUKER, Peter. **A Decisão Eficaz**. Revista do Serviço Público, 2017.

PINTO, Geraldo A. **A organização do trabalho no século 20**, 1ed. São Paulo: Expressão popular, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SCALAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. Ed. Atlas. São Paulo, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed. Campus, 1999.

EDGAR, H. Schein. **Cultura organizacional e liderança**. Ed. Atlas. São Paulo, 2009.

STEPHEN, P. Robbins; TIMOTHY, A. Judge. **Comportamento Organizacional**. 18ed. Pearson. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAS, N. K.; RODRIGUES, M. H. **O livro didático ao longo do tempo: A forma do conteúdo**. Florianópolis: Revista da Pesquisa, 2008.

BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BERGAMINI C. Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: Revista de administração de empresas, 1994.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOLTON, Dominique. **Dez lições sobre comunicação**. São Paulo: Cia das Letras, 2014.

MARCONDES FILHO, Carlos. **Contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

SODRÉ, Jorge. **Antropologia do espelho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002.

DRUCKER, Peter F. **A nova realidade**. São Paulo: Pioneira, 1988.

DAVIS, Keith; NEWSTETTER, William H. **A administração de organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WEIL, Alain. **Os modelos de gestão: uma perspectiva histórica**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Editora Pioneira, 2017.

LOVIZARO, Edson. **Gestão de pessoas: fundamentos e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BORNSTEIN, Samuel; SMITH, L. F. **Gestão: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1966.

BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Spencer. **A gestão do tempo**. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.

RAMOS, José. **Os pontos cegos**. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

DRUCKER, Peter F. **O executivo eficaz**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

LENCIONI, Patrick. **Os cinco desafios das equipes: uma história sobre liderança**. Rio de Janeiro: Editora Novo Conceito, 2010.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Thanks for the feedback: the science and art of receiving feedback well**. New York: HarperCollins, 2014.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. **The motivation to work**. 2. ed. New York: Wiley, 1967.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional intelligence: why it can matter more than IQ.** New York: Bantam Books, 1995.

GREENLEAF, Robert K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press, 1977.

LEWIN, Kurt. **Field theory in social science: selected theoretical papers.** New York: Harper & Row, 1951.

KOTTER, John P. **Leading Change.** Boston: Harvard Business Review Press, 1996.