

LIDERANÇA COMO FATOR DE INTERFERÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

LEADERSHIP AS AN INTERFERENCE FACTOR IN COMMUNICATION

Amanda Araújo Silva 10
Dalila Vieira de Melo 11
Dávila Barbosa Costa 12
Flávio Antônio dos Santos 13
Isadora do Prado Diniz 14
Nelson Ricardo Costa Silveira 15

RESUMO

A liderança e a comunicação são indispensáveis para o bom desempenho de uma empresa, sendo o líder considerado o maior comunicador dentro de uma equipe, capaz de criar uma relação de confiança entre empresa e empregado. O presente trabalho tem como objetivo identificar como a liderança interfere no processo de comunicação de uma empresa. A pesquisa de campo recorreu a um questionário aplicado aos líderes e outro aos empregados em três empresas da cidade de Quirinópolis, sendo a primeira do setor industrial, a segunda do comércio e a terceira de prestação de serviço. Por fim, os resultados obtidos foram apresentados por meio de tabelas e gráficos e a análise das informações permitiram detectar o grau de importância da comunicação, destacando em que aspectos a liderança pode interferir no processo de comunicação, como a produtividade da equipe pode ser afetada e se existe uma boa relação entre líderes e empregados dentro da empresa.

Palavras chave: Comunicação. Liderança. Produtividade.

ABSTRACT

Leadership and communication are indispensable for the good performance of a company, being the leader considered the greatest communicator within a team, capable of creating a relationship of trust between the company and the employee. This paper aims to identify how leadership interferes in a company's communication process. The field research used a questionnaire applied to leaders and another one to employees in three companies in the city of Quirinópolis, the first one in the industrial sector, the second one in commerce and the third one in services provision. Finally, the results obtained were presented through tables and graphs and the analysis of the information allowed to detect the degree of importance of communication, highlighting in which aspects the leadership can interfere in the communication process, how the productivity of the team can be affected and whether there is a good relationship between leaders and employees within the company.

Keywords: Communication. Leadership. Productivity.

10 Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Quirinópolis. E-mail: amandasilva.leo@gmail.com

11 Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Quirinópolis. E-mail: dalilamello.kiri@gmail.com

12 Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Quirinópolis. E-mail: alivad_1998@hotmail.com

13 Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Quirinópolis. E-mail: flavinho_10h@hotmail.com

14 Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Quirinópolis. E-mail: isadoraferreira64@hotmail.com

15 Docente dos cursos de Administração e Direito da Faculdade Quirinópolis. E-mail: prof.nelson.silveira@gmail.com

INTRODUÇÃO

A liderança é o conjunto de ações e relações de um gestor ou líder para com a sua equipe de empregados e pode ser desenvolvida de diversas maneiras e estilos, os quais são definidos de acordo com a personalidade de cada líder. Entretanto, independentemente da personalidade do líder, é necessário que o modelo escolhido seja desenvolvido a fim de se terem bons resultados no trabalho de sua equipe.

A forma da liderança e a comunicação são dois aspectos da cultura organizacional e uma afeta a outra, pois os empregados seguem os líderes por meio da comunicação que desenvolve uma equipe. Quando um desses aspectos não atua de forma adequada podem surgir problemas que vão desde desconfiança da equipe, ambiente de dúvidas e incertezas, baixa produtividade, insatisfação, perda de talentos até aumento do turnover da empresa.

Uma empresa deve ser vista como um sistema composto por engrenagens, capital, políticas internas, normas, valores e trabalho que interagem entre si, sendo os objetivos gerar resultados. Para que se atenda às expectativas da empresa é necessário que haja planejamento de todas as operações, principalmente clareza no que se refere ao entendimento da forma de liderança e como a comunicação é realizada com os empregados.

Para que esta comunicação seja eficiente (alcançar as pessoas que a organização deseja e atingir o resultado esperado) é necessário que ela seja planejada e adequada e isso será realizado por meio da liderança. Um modelo de liderança que trabalha a comunicação como fator de gestão de pessoas, priorizando clareza, transparência, interação e proximidade com a equipe pode levar a organização ao sucesso no alcance de seus objetivos, além de criar um ambiente interno favorável e de confiança.

Um dos motivos que faz com que a liderança tenha ou não êxito no processo de alcançar os resultados esperados pela organização é usar a comunicação como ferramenta de gestão. Na maioria das empresas há falta de elaboração de uma estratégia de comunicação que leve em consideração o público alvo: os empregados e isso pode acarretar uma série de problemas para a liderança, interferindo diretamente no ambiente organizacional da empresa, além de afetar a produtividade dos empregados. Com isso o intuito desta pesquisa é verificar as principais causas de ineficiência no processo de comunicação entre a liderança e os empregados, além de identificar de que forma os

estilos de liderança interferem na comunicação com os empregados, e compreender a influência da liderança nos processos de comunicação da empresa.

O presente trabalho é pertinente por abordar sobre a necessidade das empresas em se atualizarem aos meios de comunicação mais adequados à sua estrutura, que assim tenha uma maior efetividade em seus processos operacionais. Segundo Chiavenato (2006, p. 142) “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

O processo de comunicação interna necessita de atenção diária e deve estar sempre atualizada para que haja a comunicação estratégica. Todo esse processo requer esforços, principalmente dos gestores que possuem o poder de criar fluxos de informações para que sejam instalados, redes e canais de comunicação eficientes para todos dentro da empresa, afinal a comunicação é a sua principal ferramenta.

A eficácia do sistema de comunicação gerencial é resultante, ainda, do esforço para o aprimoramento das habilidades de comunicação das fontes, das condições técnicas dos canais, das melhores qualificações das mensagens e preparação adequada dos grupos receptores (TORQUATO, 2002).

Para atender às expectativas organizacionais é necessário que haja um planejamento de todas as operações, principalmente no que se diz respeito à maneira como a comunicação interna chega a todas as partes interessadas da empresa. E, para que esta comunicação seja eficiente, é interessante que se tenha planejamento e fluxo adequados para cada informação que será transmitida para a vitalização do processo.

A comunicação também pode ser realizada entre a gestão e os colaboradores para comunicar os novos direcionamentos ou entre os gestores para a definição de metas e objetivos, assim como entre os empregados na divisão de tarefas do dia a dia, entre outros. Portanto, serão apresentados os conceitos e tipos de liderança, os conceitos de comunicação, as comunicações interna, empresarial e externa, além da apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo realizada por meio de um questionário destinado aos empregados e líderes dos setores, industrial que possui de 0 a 100 empregados, do comércio que possui de 0 a 50 empregados e prestação de serviços que possui de 0 a 30 empregados na cidade de Quirinópolis.

1 LIDERANÇA

Um bom líder detém de várias habilidades para gerir seus liderados e atender as expectativas alinhadas à organização. Toda empresa que almeja ser sucedida deve ter uma liderança eficaz e bem dinâmica, por isso há acentuada procura por pessoas capacitadas para ocuparem o cargo.

Segundo Chiavenato (2003) a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana e obter o resultado desejado pela empresa exige conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas ao caminho correto para se alcançar os resultados.

Para que aconteça o processo de gerenciamento das atividades dentro de uma organização é necessário liderar pessoas de forma que seus liderados não percam a confiança em seus líderes, assim é necessário respeitar as características e personalidades que cada indivíduo.

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).

Revista Científica da Faculdade Quirinópolis

O líder pode criar um ambiente em que seus liderados tenham a liberdade de executar suas tarefas trocando experiências, criando uma sensação de controle do que estão realizando, diminuindo assim o tempo ocioso.

Na liderança há diferentes líderes, assim como situações de liderar uma equipe, seguidores e situações. Para Koontz e O'Donnell (1969) liderar é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo, para a realização de objetivo, em determinada situação em que se encontra.

Tudo se torna um processo de influenciar a sua equipe com atitudes, atividades, ações; o bom líder envolve suas ações de forma dinâmica para que todo o pessoal de sua equipe consiga absorver o que ele está transmitindo.

1.1 Estilos de liderança

O sucesso de uma organização resulta do estilo de liderança que se adota. É fato que ela está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou

organizacional. James Hunter (2004, p. 25) em seu livro *Monge e o Executivo*, aponta que “liderança é habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Já Moscovici (1995, p. 169) salienta:

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/ executivos/ gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades.

A liderança é algo complexo e não há como pontuar qual característica específica um líder deve seguir, pois cada um tem sua forma de liderar; há os que ainda optam pelas formas mais antigas, entretanto as empresas estão evoluindo e eles também aprimorando suas habilidades.

Segundo Chiavenato (2003) as teorias sobre estilos de liderança estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, referindo-se ao seu comportamento de liderar.

1.1.1 Liderança autocrática

Liderança Autocrática é um sistema regido sobre total autoritarismo, onde todas as decisões estão centralizadas nas mãos de única pessoa, o líder. As ideias a serem seguidas e as decisões e somente dele, não existe trabalho em equipe, Chiavenato (2003, p. 125) salienta que nesse estilo de liderança “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo”.

É um sistema que desmotiva os funcionários, clima de tensão e imparcialidade, onde os mesmos não conseguem expressar novas ideias, este estilo de liderança assume riscos ousados, as vantagens que a tomada de decisão é rápida, ambiente exige dos funcionários mais agilidade, o líder tem postura firme e um poder de negociação e confiança, nunca recua quando está em negociação, até que o acordo seja satisfatório. Como desvantagem, os funcionários são desmotivados, torna as pessoas ressentidas, não recebem recompensas ou elogios, a possibilidade de crescimento profissional é mínima.

1.1.2 Liderança democrática

Na liderança democrática o poder é descentralizado, o líder é incentivador e desenvolve a comunicação espontânea, o ritmo de trabalho gera motivação, havendo confiabilidade e união entre as equipes. Segundo Chiavenato (2003, p. 125) “as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”. Com esse estilo o desempenho de cada um é reconhecido e os melhores resultados são recompensados, tendem a surgir ideias inovadoras diante de momentos de crises, para o crescimento geral empresa, assim como para a equipe, pois são estabelecidas metas conjuntas e habilidades aprimoradas definem uma comunicação de mão dupla, isso porque na liderança democrática as mudanças são flexíveis.

As empresas que adotam essas lideranças têm como vantagens melhores resultados do que aqueles outorgados para a equipe realizar e ainda surgimento de novos líderes motivados e empreendedores. Como todo sistema de liderança, existem também as desvantagens como as funções, não serem definidas claramente, muitos projetos são realizados nas últimas datas a serem entregues, falta de capacitação e habilidades necessárias interferem nas tomadas de decisões.

Para evitar problemas é necessário que os funcionários sejam altamente qualificados e experientes, resultando numa liderança eficaz. Outro problema são as divergências de opiniões, principalmente em reuniões de decisões importantes, pois a tomada de decisão não é imediata, requer tempo, por isso em uma situação de emergência não é viável adotar a liderança democrática.

1.1.3 Liderança liberal

Liderança liberal é aquela em que os líderes se reúnem com a equipe, mas são os funcionários que tomam a decisão final. Segundo Chiavenato (2003, p. 125) “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder”. É um estilo de liderança que acredita no potencial de sua equipe, pois acredita-se que são capazes de resolver entre si, sem depender do líder, transmite confiança e não precisa de fiscalização a todo momento. Empresas que possuem um gestor atuante neste modelo de liderança, além de uma comunicação eficiente, profissionais eficientes, beneficiam-se com a autogestão da equipe capaz de realizar os próprios cronogramas de suas metas, resultados, vez que está sempre motivada.

Ela se baseia em quatro características - cooperação voluntária que resulta em autoridade, fixação de metas impostas pela própria equipe, todos desenvolvam suas funções quase que sem controle ou autoridade e não existe pressão constante igual nas demais. Suas vantagens se baseiam na confiança entre líderes e funcionários, eficiência na realização das atividades, motivação constante, desenvolvimento de habilidades, equipe capaz de resolver adversidades do dia a dia. Existem situações que optar por essa liderança não é uma das melhores opções, como nos casos em que a equipe não possui experiência prática.

2 COMUNICAÇÃO

A comunicação está presente no dia a dia desde o início da humanidade e vem sendo desenvolvida e trabalhada de diversas maneiras de acordo com o desenvolvimento das sociedades. “O conceito de comunicação vem do latim *communicare*, que significa tornar comum, compartilhar, trocar opiniões, associar, *conferenciar*” (PINHEIRO, 2005, p. 10).

A autora ainda acrescenta que “o ato de comunicar implica em trocar mensagens, que por sua vez envolve emissão e recebimento de informações” (Idem, 2005, p. 10). O ato de se comunicar é inerente ao ser humano, estando presente nas suas atividades diárias desde o começo, alguns se comunicam muito bem e se fazem entender, enquanto outros não conseguem o mesmo desempenho. Segundo Marchiori (2006, p. 27) a comunicação:

Deve produzir conhecimento, definindo caminhos que levem a organização a um processo de modernização, na busca de sua percepção e conseqüentemente consciência comportamental. Sendo assim, a comunicação deve agir no sentido de construir e consolidar o futuro da organização.

Portanto um processo de comunicação ao chegar ao fim deve ter como resultado a transmissão de informações que agreguem saberes as pessoas envolvidas no processo e caso não seja realizado de maneira adequada, a mensagem a ser transmitida será danificada no processo. Já para Chiavenato (2004, p. 142), comunicação é assim definida:

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

A comunicação foi desenvolvida durante anos e anos e atualmente é utilizada como ferramenta que auxilia nas atividades no trabalho, melhorando o desempenho e os resultados dos empregadores e das equipes (SIMÕES, 2008).

A comunicação é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa, e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra, manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 2005, p. 29).

O autor compreende a comunicação como sistema uma vez que deve ser realizada de maneira constante e abrange os vários níveis da organização.

Segundo Pimenta (2009, p. 15) “a comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo”. A autora ainda completa que “sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas, e os diversos grupos humanos, seriam impossíveis, sejam elas comerciais, de trabalho ou afetivas”.

Dessa forma, infere-se que a comunicação está tão interligada no dia a dia das pessoas que se torna parte vital para os relacionamentos, de trabalho e pessoais, portanto tornando algo impossível de ser removido totalmente do indivíduo.

A comunicação completa e eficaz – entendida como o fornecimento ou troca de informações, ideia e sentimentos, através de palavras, escrita ou oral, ou de sinais – é vital para o ajustamento das pessoas dentro de uma organização (MINICUCCI, 1995, p. 248).

A comunicação ao ser realizada com exatidão, torna parte chave de um processo que pode ser tanto pessoal como profissional, e dentro de organização, faz com que o empregado se sinta mais incluído nessa empresa e nos seus processos.

Segundo Leal e Del Gáudio (2017, p. 30) a comunicação:

É um fenômeno humano que acontece nas interações e trocas simbólicas. E, dentro das organizações, estrutura-se em torno de fluxos formais e informais, que constituem uma teia de percepções, narrativas e sentimentos que se movimentam em múltiplas direções, mas sempre influenciadas de maneira inequívoca pela gestão e pelas características desta.

Os autores compreendem a comunicação como uma troca, tanto de símbolos como de interações, que interagem e estabelecem relações em diferentes direções. Ainda explicam que a comunicação com os empregados é “um conceito amplo, que abrange as múltiplas formas de agendamento estratégico e de diálogo que ocorrem no contexto interno das organizações, visando mapeá-las e influenciá-las” (LEAL, DEL GÁUDIO, 2017, p. 18).

A comunicação com os empregados é um processo abrangente de estratégias e diálogos que estabelecem o processo de troca de mensagens, contendo informações e orientações, e como empregados são componentes importantes nos processos de uma organização, o processo de comunicação com eles é constante.

2.1 Comunicação empresarial

A autora Pimenta (2004, p. 99) caracteriza a comunicação empresarial “Como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa”. A comunicação empresa envolve diversas atividades que ao serem desenvolvidas e alinhadas se tornam ferramentas essenciais para o alcance de objetivos. A autora ainda acrescenta o seguinte sobre a comunicação “é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing” (IDEM, 2004, p. 99).

A comunicação empresarial é a comunicação existente entre a “organização” (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects, mídia e a sociedade em geral (TAVARES, 2010, p. 11).

A comunicação empresarial é entendida como aquela que a empresa tem com os seus públicos de interesse no estabelecimento das suas relações do dia a dia, por isso é vital para a existência de uma organização, visto que as suas negociações, vendas e relações são estabelecidas por meio dessa atividade. Ressalta-se que “a comunicação

sempre existiu e sempre existirá na história das organizações. Obviamente o que vai diferenciá-la é a sua evolução” (TAVARES, 2010, p, 12).

2.2 Comunicação interna

A comunicação interna é o reflexo de uma empresa, e o meio que garante um bom relacionamento dentro de uma organização, assim permitindo que ela atue de forma integrada aumentando sua produtividade e melhorando seus resultados.

Atualmente, a comunicação interna é considerada uma ferramenta e, por mais que não se consiga ter um controle sobre a informação, é por meio dela que se torna possível motivar e integrar seus empregados, de forma eficaz, com mais transparência e credibilidade, podendo ser considerada a base da empresa, assim é necessário o diálogo para entrar em consenso e resolver conflitos.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 16) endossam:

A comunicação com empregados é determinante para construção de um bom clima organizacional – o que significa maior retenção de talentos, diminuição de turnover e menor perda de dinheiro com crises, já que muitas destas perdas poderiam ser evitadas pela gerência, se ela estivesse atenta aos pequenos detalhes do dia a dia.

Uma boa gestão parte de uma boa interação com seus subordinados criada por meio de uma comunicação interativa, além de ser indispensável em todos os setores da empresa. Saber se comunicar com seu público interno é o caminho para melhorar o desempenho e explorar novas oportunidades de negócio.

A Comunicação com o empregado é altamente estratégica, já que seu principal objetivo é conduzir o público interno na direção certa e incentivá-lo ao bom desempenho na exploração das oportunidades de negócios, mantendo-o alinhado na transmissão dos valores que irão gerar uma identidade positiva para a empresa. Por isso, é preciso compreender de uma vez por todas: Comunicar com o empregado é parte da gestão. Se não for assim, ela jamais será eficaz o bastante para o negócio (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2003, p. 11-2).

A comunicação interna contempla várias atividades realizadas por uma organização para a criação e manutenção de boas relações entre os seus empregados; é por meio do uso de diferentes meios de comunicação que eles são mantidos atualizados,

integrados e motivados para a realização do trabalho atingindo o objetivo definido no planejamento da empresa, levando em consideração a missão, a visão e os valores.

2.2.1 Sistemas de comunicação interna

Existem vários tipos de comunicação que variam de acordo com o meio e com o instrumento utilizado, e serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e as realidades que as rodeia, podendo ser distribuídas por dois canais - o formal e o informal compreendendo o meio pelo qual a comunicação aconteça.

A comunicação formal é o conjunto de canais estabelecidos de forma organizada, consciente e deliberados (REGO, 1986). A comunicação formal é determinada pela alta administração, incluindo a liderança, consiste em uma comunicação dirigida e anteriormente elaborada para os membros da organização.

Na comunicação formal são utilizados veículos como: impressos visuais e eletrônicos e as informações transmitidas referem-se, geralmente ao trabalho, normas e procedimentos.

A comunicação informal é baseada nas relações sociais da organização, fazendo parte do fluxo de comunicação da organização, pois é inevitável o seu aparecimento. A comunicação informal envolve a relação social entre as pessoas da organização e fornece mais informações sobre a empresa e fatos que lhes diz respeito, os quais não são oferecidas pelos canais formais.

Segundo Rego (1986) a comunicação informal é um tipo de manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos que se forma e transmitir informações duvidosas.

Em relação ao instrumento utilizado nesta modalidade temos a verbal e a não verbal, multicanais para se levar a informação necessária.

Na comunicação verbal a mensagem é constituída pelo ato de falar, transmitida rapidamente, podendo ser ela oral, por meio de ordens, pedidos, comunicação entre colegas, telefone, ou por escrito com cartas, livros, jornais ou até mesmo revistas.

Por outro lado, a comunicação não verbal (a maneira pela qual as pessoas percebem a transmissão da mensagem) seja por meio de mímicas, gestos, posturas. Alguns líderes ainda não se preocupam com a comunicação não verbal dentro das

empresas, sendo necessário saber se expressar ao se comunicar para que o receptor da mensagem compreenda da maneira correta.

O estilo de comunicação é muito importante, pois reflete como a liderança reage em suas decisões, e se há má comunicação, automaticamente ocorrerá falha na interpretação, já que nos locais onde as pessoas se comunicam melhor a probabilidade de gerar erros é mínima, e com menos conflitos.

2.2.2 Processos de comunicação interna

Em cada ambiente é necessário um tipo de sistema de informação que se adeque ao ambiente e à situação que esta imposta. A comunicação é indispensável para qualquer organização social, em que o composto organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação existente, que permitirá a sobrevivência perante os desafios e obstáculos cotidianos.

A comunicação está presente em todas as situações, não sendo possível existir uma organização sem comunicação. Segundo Chiavenato (2003, p. 109) “as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação”. Ou seja, é preciso sempre de duas ou mais pessoas para que aconteça o processo de comunicação.

Comunicação é ter o conhecimento das informações, sendo processo essencial para a vida humana, para que ela possa acontecer de forma efetiva entre liderança e liderados. Vários autores baseiam-se em óticas diferentes. Todavia levam em consideração aspectos como cultura e época em que estão inseridos. Embora esses aspectos criem vários conceitos sobre a comunicação e sua importância, todos possuem elementos em comum - o emissor, a mensagem e o receptor.

Para Chiavenato (2004) o processo de comunicação é composto pelo emissor ou fonte que emite a mensagem para alguém; o transmissor ou codificador que é o instrumento que liga a fonte ao canal; o canal que é a parte do sistema que transporta a mensagem; o receptor ou decodificador que é o instrumento capaz de decodificar a mensagem ao destino; e o destino que é a pessoa ou o processo para qual a mensagem é enviada.

Neste modelo de processo de comunicação considera-se que existe uma conversa entre duas pessoas, sendo primordiais o emissor (a pessoa que está transmitindo a

mensagem) e a pessoa que está ouvindo a mensagem (o destinatário). Os elementos que compõem o processo de comunicação são emissores, receptores, mensagem, codificação, decodificação, interpretação e feedback e tanto emissor quanto receptor continuamente codificam, interpretam, decodificam, transmitem e recebem informações.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho exige percorrer o caminho indicado pela metodologia a fim de pesquisar sobre a forma como a liderança pode interferir no processo de comunicação das empresas na cidade de Quirinópolis, a fim de identificar as possíveis causas que levam a tal fato.

A metodologia possui várias definições de acordo com a linha de raciocínio lógico de cada autor, podendo ser definida como “a descrição detalhada do método adotado para o desenvolvimento do trabalho”. Os métodos científicos são fundamentais para o entendimento da ciência (MARCONI, LAKATOS, 2009, p. 83).

Os autores citados ainda definem métodos científicos como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (MARCONI, LAKATOS, 2009, p. 83).

Desta feita, o estudo analítico crítico dos métodos é, portanto, condição necessária para o êxito de qualquer pesquisa científica. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 23) “em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade”.

Já para Pinto e Santos (2012) o método de pesquisa é o conjunto de procedimentos e técnicas, que fornece os meios para se alcançar o objetivo inicial, utilizando instrumentos dos quais fazemos uso na pesquisa a fim de responder à questão.

A pesquisa desenvolvida neste estudo exige a investigação e aplicação do método mais propício para se chegar ao fim esperado, pois toda e qualquer pesquisa tem uma finalidade, por isso é necessária a utilização de métodos científicos e técnicas que estejam dentro do universo científico. Com isso será possível identificar como a liderança pode interferir no processo de comunicação para que assim seja alcançada a solução do problema e, assim, propiciam um clima organizacional favorável para a empresa de forma que os empregados e líderes tenham uma boa interação.

3.1 Métodos de pesquisa

Neste TCC serão válidas as pesquisas bibliográfica e de campo, sendo a coleta de dados realizada por meio de observação direta intensiva e observação direta e extensiva para obter informações sobre a efetividade do processo de comunicação na empresa e como a liderança pode interferir nesse processo.

Marconi e Lakatos (2009) endossam que a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito ou até filmado sobre o assunto de interesse. A pesquisa bibliográfica não consiste em repetição do que já foi dito ou escrito, mas sim propiciar o exame de um tema sob novo enfoque e terá como resultado uma visão inovadora de assunto já explorado e conhecido.

Segundo Gil (2010) a maioria das pesquisas requer em algum momento a utilização de pesquisa bibliográfica. Em teses e dissertações desenvolvidas atualmente há sempre um capítulo dedicado à revisão bibliográfica, o qual tem como propósito fornecer fundamentação teórica ao trabalho para identificar o estágio atual do conhecimento referente ao tema.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômeno muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre a população [...], com uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas (GIL, 2010, p 30).

Já a pesquisa de campo "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los" (MARCONI, LAKATOS, 2011, p. 69).

O trabalho enquadra-se no método de abordagem indutivo, pois parte do particular para o geral ao buscar informações sobre os possíveis fatores que levam a liderança a interferir no processo de comunicação das empresas, assim proporcionando informações e explorando o assunto para o bom desenvolvimento da pesquisa. Ademais, parte de premissas leva a conclusões que são muito amplas em virtude daquelas em que se basearam. O método indutivo conduz a apenas a conclusões prováveis (MARCONI, LAKATOS, 2009).

Verifica-se também que o projeto, além de explorar o tema descreverá sobre os fatos ocorridos nas empresas e os mesmos serão registrados e analisados a fim de retratar

a realidade e nenhum dos pesquisadores poderá interferir no resultado e modificá-lo de forma subjetiva; fica evidente também no decorrer do trabalho que os assuntos serão bem detalhados e o leitor entenderá o porquê de se recorrer a esta tipologia.

Quanto aos métodos de procedimentos, são adequados a cada área e nesta pesquisa utiliza-se tanto o método monográfico quanto o estatístico, vez que será realizado o levantamento e apuração dos dados coletados pertinentes às empresas para analisar as variáveis que possa afetá-la. “Método estatístico significa a redução de fenômenos sociólogos, políticos, econômicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si” (MARCONI, LAKATOS, 2009, p. 108).

Segundo Andrade (2007, p. 124) “o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissionais, condições, instituições, grupos ou comunidades com a finalidade de obter generalizações” e neste trabalho se limita nas empresas do município de Quirinópolis-GO.

3.2 Técnicas de pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2007) o presente trabalho quanto às técnicas de pesquisa se enquadra tanto na documentação indireta quanto na direta. A primeira rege a pesquisa porque colherá informações prévias acerca do processo de comunicação nas empresas em livros, revistas e outros meios, já que o conhecimento das teorias pertinentes ao tema é o primeiro passo de toda pesquisa científica.

A documentação direta constitui-se, em geral, em coleta de dados no próprio local onde o fenômeno ocorre. Esta técnica possibilitará por meio da pesquisa de campo identificar fatos e fenômenos que ocorrem espontaneamente (ANDRADE, 2007).

No caso deste TCC serão coletados dados acerca do processo de comunicação e liderança em diversos setores da empresa. Ainda será utilizada a observação direta intensiva e por meio da entrevista serão observados os fatos para coleta dos dados sobre determinados aspectos da realidade.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados foram obtidos por meio de um questionário em primeiro momento destinado aos empregados dos setores industrial, comércio e prestação de serviços em Quirinópolis e, em um segundo momento, destinado aos seus líderes. Vejamos a seguir:

4.1 Questionário para os empregados

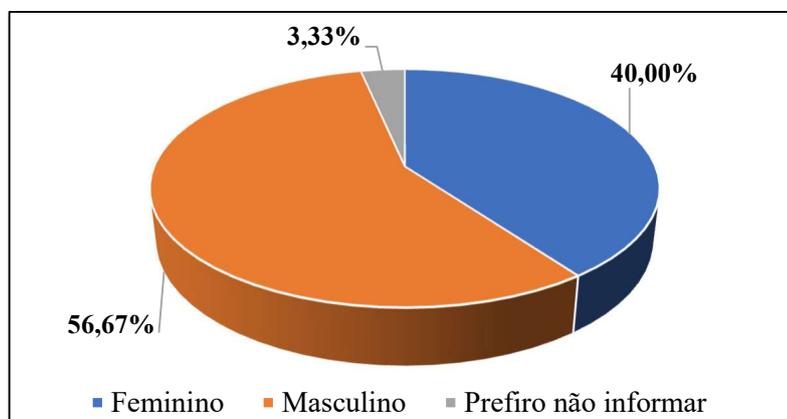
Quando questionados a respeito do sexo tivemos os seguintes resultados:

TABELA 1 - Sexo

Alternativas	Quantidade	Percentual
Masculino	17	56,67%
Feminino	12	40,00%
Prefiro não informar	1	3,33%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 1 - Sexo



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Com base nos resultados 56,67% dos empregados são do sexo masculino, 40% do sexo feminino e 3,33% preferiu não se identificar.

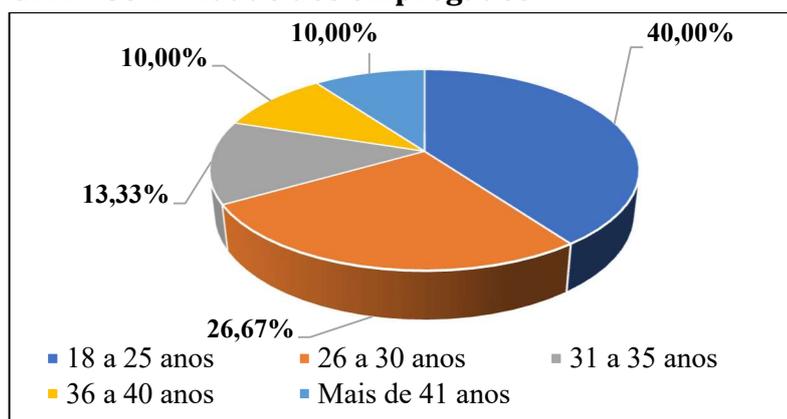
A segunda pergunta questionou a idade dos empregados, tendo os seguintes resultados:

TABELA 2 - Idade dos empregados

Alternativas	Quantidade	Percentual
18 a 25 anos	12	40,00%
26 a 30 anos	8	26,67%
31 a 35 anos	4	13,33%
36 a 40 anos	3	10,00%
Mais de 41 anos	3	10,00%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 2 – Idade dos empregados



FONTE: pesquisa de campo (2020).

O gráfico 1.2 apresentou que 40% dos empregados estão entre 18 e 25 anos, 26,67% estão entre 26 e 30 anos, 13,33% variam de 31 a 35 anos, 10% oscilando entre 36 a 40 anos e outros 10% possuem mais de 41 anos.

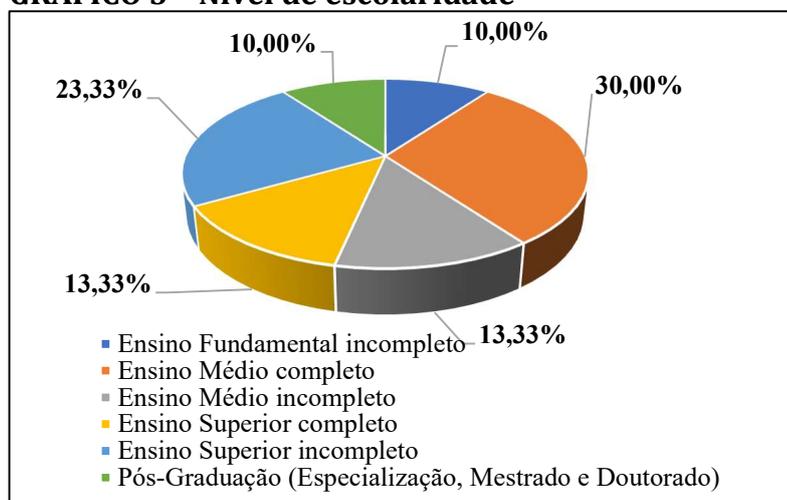
A seguir estão expostos os resultados da terceira pergunta que se refere ao nível de escolaridade dos empregados.

TABELA 3 – Nível de escolaridade

Alternativas	Quantidade	Percentual
Ensino Fundamental completo	–	0,00%
Ensino Fundamental incompleto	3	10,00%
Ensino Médio completo	9	30,00%
Ensino Médio incompleto	4	13,33%
Ensino Superior completo	4	13,33%
Ensino Superior incompleto	7	23,33%
Pós graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)	3	10,00%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 3 – Nível de escolaridade



FONTE: pesquisa de campo (2020).

No gráfico 1.3 a pesquisa mostra que 10% dos empregados possuem Ensino Fundamental incompleto, e nenhum possui Ensino Fundamental completo; 30% possui Ensino Médio completo, enquanto outros 13,33% têm Ensino Médio incompleto; já no que diz respeito ao Ensino Superior completo 13,33% afirmaram que possuem, enquanto 23,33% ainda não concluíram o mesmo e, por fim, 10% afirmam que possuem Pós-Graduação, dentre outros.

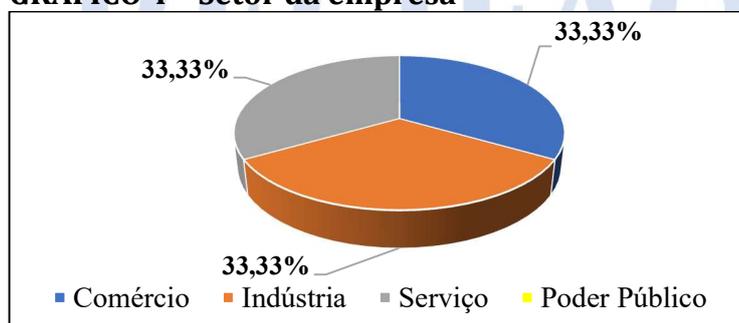
Na quarta pergunta os empregados foram questionados quanto ao setor da empresa em que trabalham.

TABELA 4 - Setor da empresa

Alternativas	Quantidade	Percentual
Comércio	10	33,33%
Serviço	10	33,33%
Indústria	10	33,33%
Poder Público	-	0,00%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 4 - Setor da empresa



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Observou-se que 33,33% dos empregados são do setor comércio, 33,33% são prestadores de serviço e outros 33,33% da indústria, enquanto nenhum diz ser do poder público.

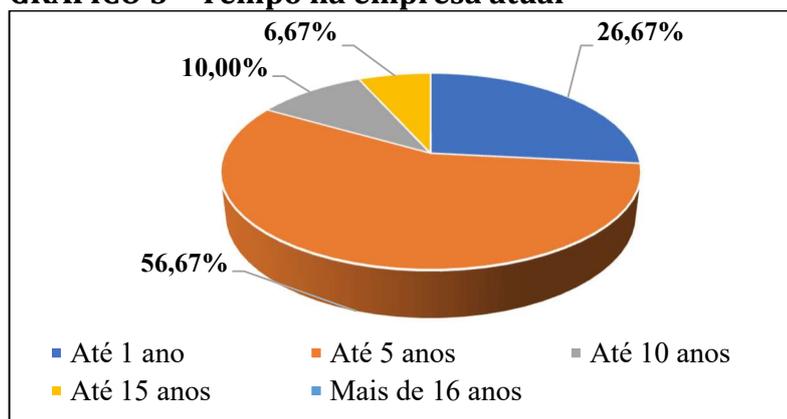
A quinta pergunta refere-se ao tempo de serviço na empresa atual. Vejamos:

TABELA 5 - Tempo na empresa atual

Alternativas	Quantidade	Percentual
Até 1 ano	8	26,67%
Até 5 anos	17	56,67%
Até 10 anos	3	10,00%
Até 15 anos	2	6,67%
Mais de 16 anos	-	0,00%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 5 - Tempo na empresa atual



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Em relação ao tempo na empresa atual enquanto nenhum empregado afirmou ter mais de 16 anos na empresa, 56,67% estão há 5 anos, 26,67% com apenas 1 ano, 10% já faz 10 anos e 6,67% afirmaram que até 15 anos.

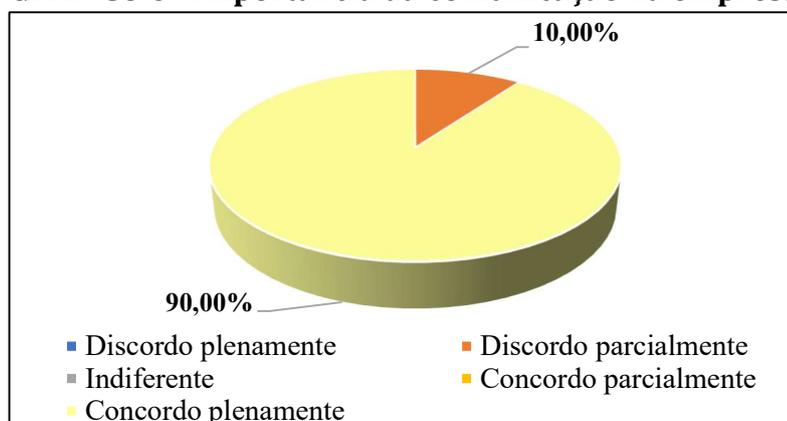
Nesta sexta pergunta os empregados foram questionados se concordam quanto à comunicação na empresa ser ou não importante.

TABELA 6 - Importância da comunicação na empresa

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	-	0,00%
Discordo parcialmente	3	10,00%
Indiferente	-	0,00%
Concordo parcialmente	-	0,00%
Concordo plenamente	27	90,00%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 6 - Importância da comunicação na empresa



FONTE: pesquisa de campo (2020).

De acordo com a pesquisa ao perguntar sobre a importância da comunicação na empresa nenhum empregado afirma discordar plenamente, parcialmente ou dizer ser indiferente, 90% dos empregados concordam plenamente que a comunicação é importante dentro da empresa, enquanto 10% apontam como parcialmente esse quesito.

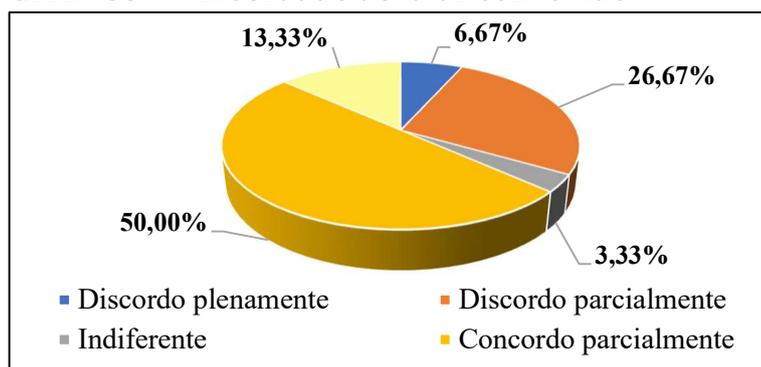
A sétima pergunta questiona sobre a liberdade dos empregados em falar com o líder.

TABELA 7 – Liberdade de falar com o líder

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	2	6,67%
Discordo parcialmente	8	26,67%
Indiferente	1	3,33%
Concordo parcialmente	15	50,00%
Concordo plenamente	4	13,33%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 7 – Liberdade de falar com o líder



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Neste questionamento 50% dos empregados concordam parcialmente, 26,67% discordam parcialmente, 13,33% concordam plenamente, 6,67% discordam plenamente e 3,33% pontuaram ser indiferente para eles.

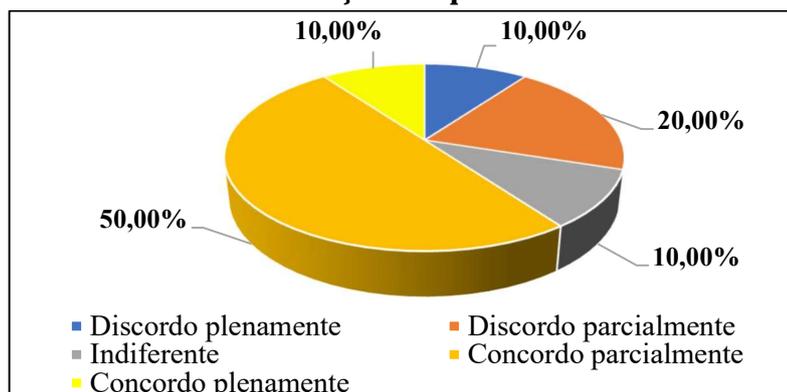
Nesta oitava pergunta os empregados responderam sobre a frequência da comunicação com o líder.

TABELA 8 – Comunicação frequente com o líder

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	3	10,00%
Discordo parcialmente	6	20,00%
Indiferente	3	10,00%
Concordo parcialmente	15	50,00%
Concordo plenamente	3	10,00%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 8 - Comunicação frequente com o líder



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Podem-se observar que 50% concordam parcialmente, enquanto 20% discordam parcialmente, já 10% discordam plenamente, outros 10% concordam plenamente e 10% são indiferentes.

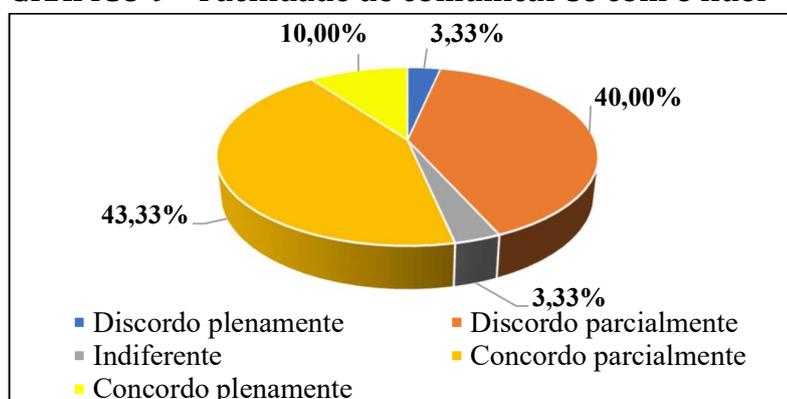
O nono questionamento refere-se à facilidade que os empregados possuem em se comunicar com o líder. Observe:

TABELA 9 - Facilidade de se comunicar com o líder

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	1	3,33%
Discordo parcialmente	12	40,00%
Indiferente	1	3,33%
Concordo parcialmente	13	43,33%
Concordo plenamente	3	10,00%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 9 - Facilidade de comunicar se com o líder



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Neste questionamento 43,33% concordam parcialmente sobre a facilidade de se comunicar com o líder, 40% discordam parcialmente, 10% concordam plenamente, 3,33% discordam plenamente e 3,33% afirmam ser indiferente.

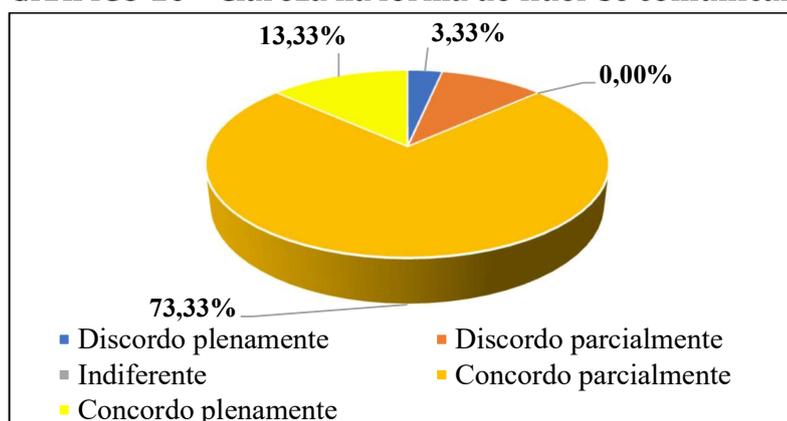
A décima pergunta investiga se a forma que o líder utiliza para se comunicar é clara. Vejamos:

TABELA 10 - Clareza na forma do líder se comunicar

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	1	3,33%
Discordo parcialmente	3	10,00%
Indiferente	-	0,00%
Concordo parcialmente	22	73,33%
Concordo plenamente	4	13,33%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 10 - Clareza na forma do líder se comunicar



FONTE: pesquisa de campo (2020).

De acordo com a pesquisa 73,33% concordam parcialmente, o que mostra que a forma utilizada não é tão clara, 13,33% concordam plenamente, 10% discordam parcialmente e 3,33% discordam plenamente, enquanto nenhum diz ser indiferente nesse quesito.

A décima primeira pergunta refere-se à eficiência dos meios de comunicação utilizados pelo líder, tendo os seguintes resultados:

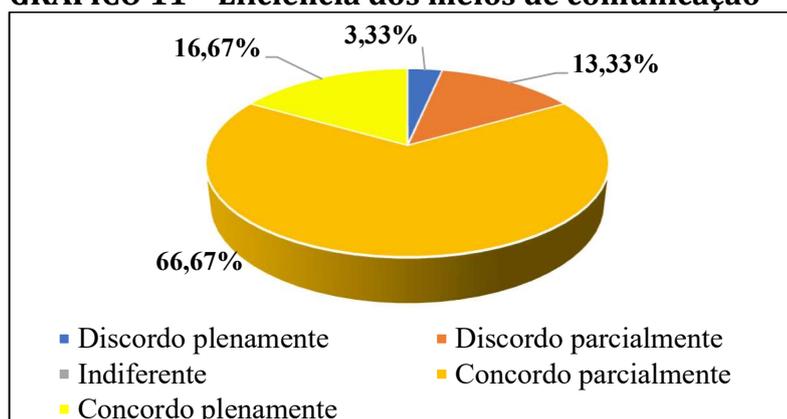
TABELA 11 - Eficiência dos meios de comunicação

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	1	3,33%

Discordo parcialmente	4	13,33%
Indiferente	-	0,00%
Concordo parcialmente	20	66,67%
Concordo plenamente	5	16,67%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 11 - Eficiência dos meios de comunicação



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Os dados obtidos mostraram que nenhum colaborador se declarou indiferente quanto à eficiência dos meios de comunicação utilizados pela empresa, 66,67% concordam parcialmente que estes são eficientes, 16,67% concordam plenamente, 13,33% discordam parcialmente e 3,33% discordam plenamente.

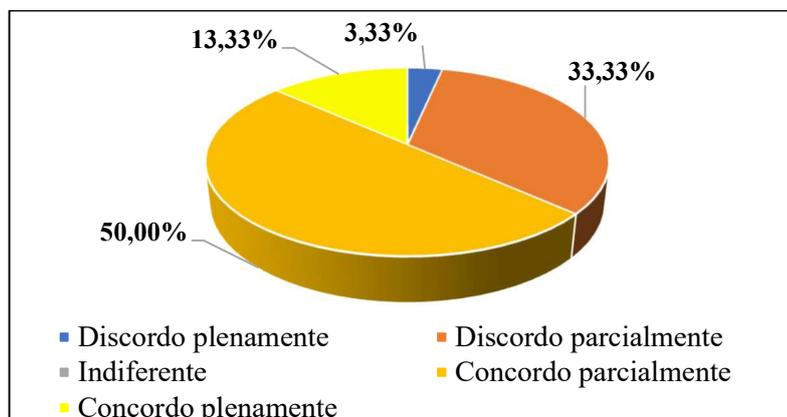
A próxima pergunta diz respeito à forma e ao tempo em que a informação chega aos empregados, evidenciando os seguintes resultados:

TABELA 12 - Informações repassadas de forma completa e em tempo hábil

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	1	3,33%
Discordo parcialmente	10	33,33%
Indiferente	-	0,00%
Concordo parcialmente	15	50,00%
Concordo plenamente	4	13,33%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 12 – Informações repassadas de forma completa e em tempo hábil



FONTE: pesquisa de campo (2020).

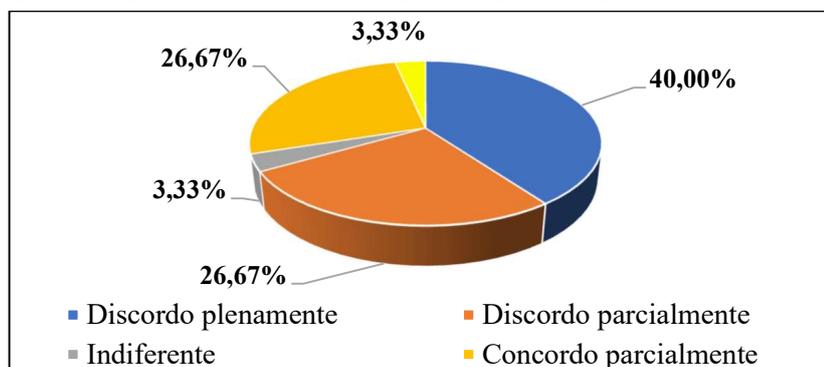
Desse questionamento infere-se que 50% concordam parcialmente, 33,33% discordam parcialmente, 13,33% concordam plenamente, apenas 3,33% discordam plenamente e nenhum escolheu a opção indiferente para se referir à forma e ao tempo em que a informação chega aos empregados. A última pergunta do questionário refere-se ao recebimento de feedbacks pelo líder:

Tabela 13 – Recebimento de feedbacks do líder

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	12	40,00%
Discordo parcialmente	8	26,67%
Indiferente	1	3,33%
Concordo parcialmente	8	26,67%
Concordo plenamente	1	3,33%
Total Geral	30	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 13 – Recebimento de feedbacks do líder



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Nesta última pergunta 40% discordam plenamente sobre receber feedbacks de seu líder, 26,67% discordam parcialmente, 26,67% concordam parcialmente, apenas 3,33% concordam plenamente e 3,33% dizem ser indiferente.

4.2 Questionário para o líder

No questionário aplicado aos líderes, ao perguntarmos a respeito do sexo tivemos os seguintes resultados:

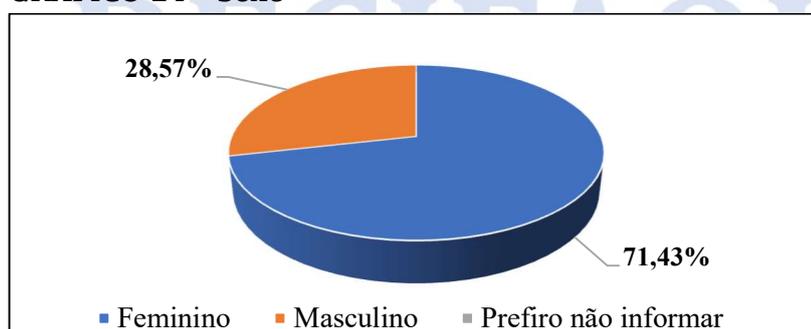
Ao perguntarmos sobre o sexo dos líderes tivemos os seguintes resultados:

TABELA 14 - Sexo

Alternativas	Quantidade	Percentual
Masculino	5	71,43%
Feminino	2	28,57%
Prefiro não informar	-	0,00%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 14 - Sexo



FONTE: pesquisa de campo (2020).

A partir da pesquisa nota-se que 71,43% dos líderes são do sexo masculino e 28,57% do sexo feminino.

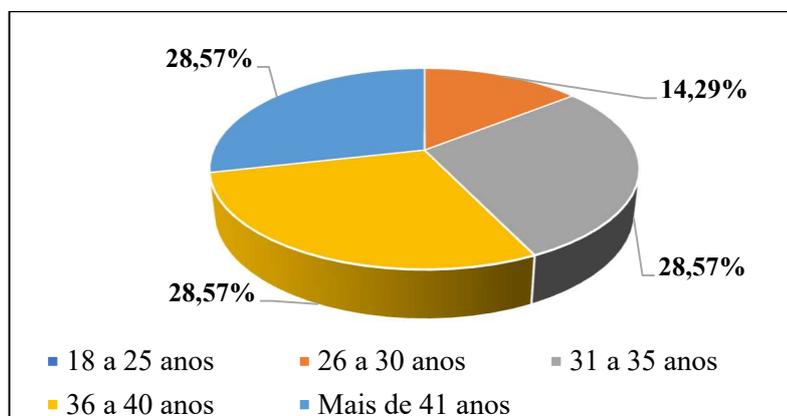
A segunda pergunta refere-se à idade dos líderes, tendo os seguintes resultados:

TABELA 15 - Idade dos líderes

Alternativas	Quantidade	Percentual
18 a 25 anos	-	0,00%
26 a 30 anos	1	14,29%
31 a 35 anos	2	28,57%
36 a 40 anos	2	28,57%
Mais de 41 anos	2	28,57%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 15 – Idade dos líderes



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Com base na pesquisa não há nenhum líder entre 18 e 25 anos, 28,57% estão entre 31 e 35 anos, 28,57% oscila entre 36 e 40 anos, 28,57% possuem mais de 41 anos e 14,29% estão entre 26 e 30 anos.

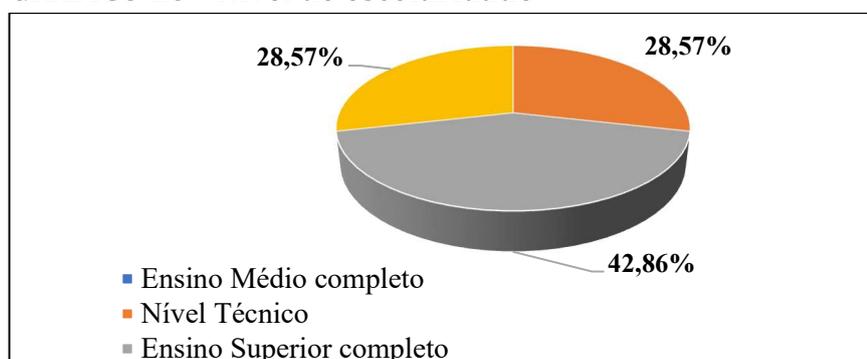
A terceira pergunta questiona sobre o nível de escolaridade que eles possuem. Vejamos:

TABELA 16 – Nível de escolaridade

Alternativas	Quantidade	Percentual
Ensino Médio completo	–	0,00%
Nível Técnico	2	28,57%
Ensino Superior completo	3	42,86%
Pós graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)	2	28,57%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 16 – Nível de escolaridade



FONTE: pesquisa de campo (2020).

De acordo com a pesquisa 42,86% possuem Ensino Superior completo, 28,57% Nível Técnico e outros 28,57% possuem Pós-Graduação, dentre outros.

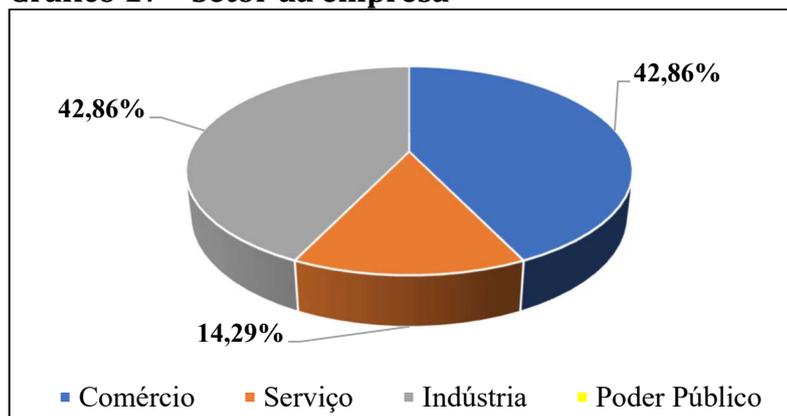
A quarta pergunta do questionário aplicado aos líderes refere-se ao setor em que atuam na empresa:

TABELA 17 – Setor da empresa

Alternativas	Quantidade	Percentual
Comércio	3	42,86%
Serviço	1	14,29%
Indústria	3	42,86%
Poder Público	-	0,00%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

Gráfico 17 – Setor da empresa



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Com base nos resultados nenhum líder é do poder público, 42,86% dos líderes atuam em empresas do comércio, 42,86% na indústria e 14,29% em prestação de serviço.

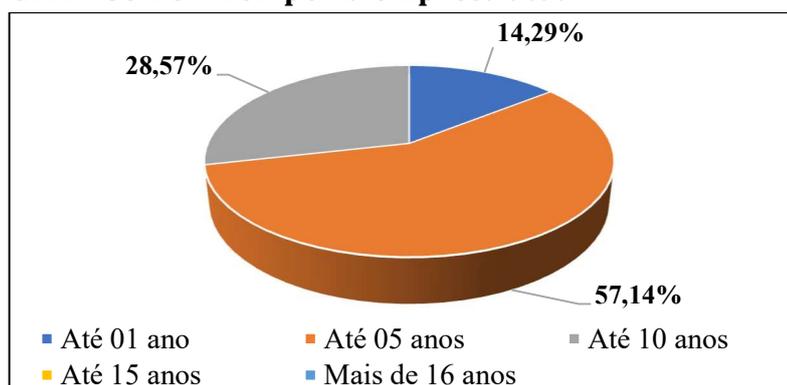
A quinta pergunta questionou sobre o tempo de serviço que os líderes possuem em suas respectivas empresas, apresentando os seguintes resultados:

TABELA 18 – Tempo na empresa atual

Alternativas	Quantidade	Percentual
Até 01 ano	1	14,29%
Até 05 anos	4	57,14%
Até 10 anos	2	28,57%
Até 15 anos	-	0,00%
Mais de 16 anos	-	0,00%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 18 - Tempo na empresa atual



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Conforme apresentado na tabela e gráfico acima 57,14% afirmaram estar até 5 anos, 28,57% até 10 anos, 14,29% até um ano.

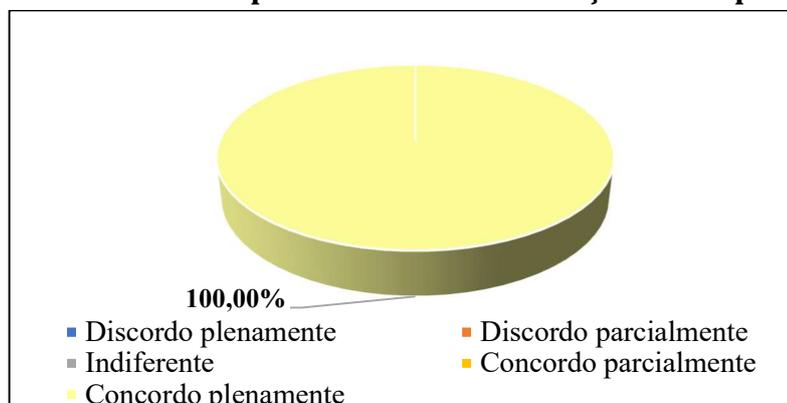
A sexta pergunta questiona sobre a importância que tem na comunicação dentro de uma empresa, tendo o seguinte resultado pelos líderes:

TABELA 19 - Importância da comunicação na empresa

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	-	0,00%
Discordo parcialmente	-	0,00%
Indiferente	-	0,00%
Concordo parcialmente	-	0,00%
Concordo plenamente	7	100,00%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 19- Importância da comunicação na empresa



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Conforme os dados apresentados 100% dos líderes concordaram plenamente que a comunicação na empresa é valiosa, indispensável.

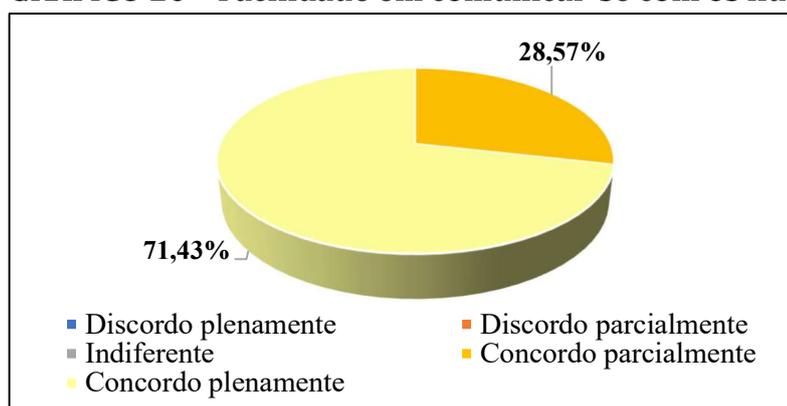
A próxima pergunta questionou sobre a facilidade que os líderes têm para se comunicarem com os seus liderados. Vejamos:

TABELA 20 – Facilidade em comunicar-se com os liderados

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	–	0,00%
Discordo parcialmente	–	0,00%
Indiferente	–	0,00%
Concordo parcialmente	2	28,57%
Concordo plenamente	5	71,43%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 20 – Facilidade em comunicar-se com os liderados



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Nesta pergunta 71,43% concordam plenamente, ou seja, afirmam ter facilidade em se comunicar com eles, já 28,57% concordam parcialmente.

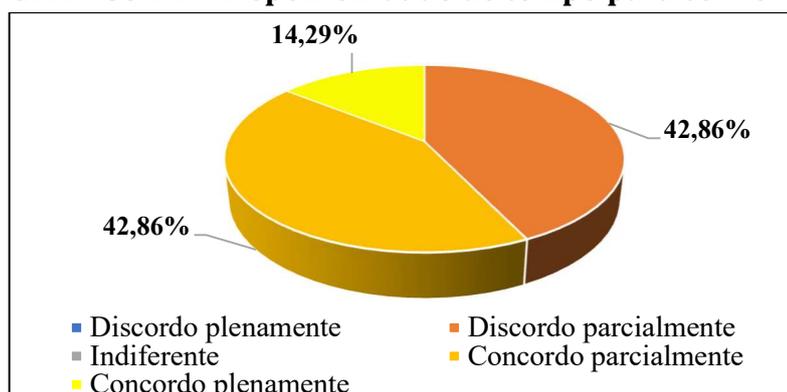
A oitava pergunta refere-se à disponibilidade de tempo que os líderes possuem para tratar de assuntos pessoais ou profissionais com seus liderados.

TABELA 21 – Disponibilidade de tempo para conversar com os liderados

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	–	0,00%
Discordo parcialmente	3	42,86%
Indiferente	–	0,00%
Concordo parcialmente	3	42,86%
Concordo plenamente	1	14,29%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 21 - Disponibilidade de tempo para conversar com os liderados



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Os dados coletados apresentaram que 42,86% discordam parcialmente, outros 42,86% concordam parcialmente, 14,29% concordam plenamente enquanto nenhum líder discorda plenamente ou é indiferente nesse quesito.

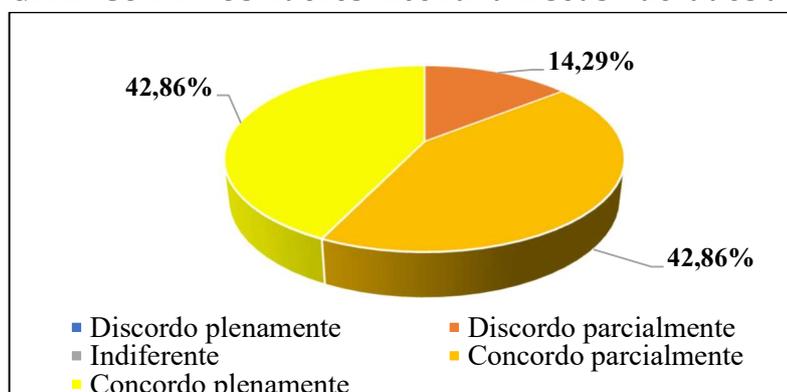
A nona pergunta questiona sobre o incentivo que os líderes dão aos seus liderados para conversarem com eles.

TABELA 22 - Os líderes incentivam seus liderados a virem conversar

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	-	0,00%
Discordo parcialmente	1	14,29%
Indiferente	-	0,00%
Concordo parcialmente	3	42,86%
Concordo plenamente	3	42,86%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 22 - Os líderes incentivam seus liderados a virem conversar



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Neste questionamento 42,86% concordam parcialmente e 42,86% concordam plenamente, enquanto 14,29% discordam parcialmente.

A décima pergunta averigua se eles concordam que a comunicação com os liderados facilita alcançar os resultados que a empresa espera do líder, tendo as seguintes respostas:

TABELA 23 – A comunicação com os liderados facilita alcançar os resultados que a empresa espera do líder

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	–	0,00%
Discordo parcialmente	–	0,00%
Indiferente	–	0,00%
Concordo parcialmente	–	0,00%
Concordo plenamente	7	100,00%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 23 – A comunicação com os liderados facilita alcançar os resultados que a empresa espera do líder



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Na décima pergunta 100% dos líderes concordam plenamente que a comunicação com os liderados facilita alcançar os resultados que a empresa espera do líder.

A décima primeira pergunta refere-se à frequência de diálogo com os liderados:

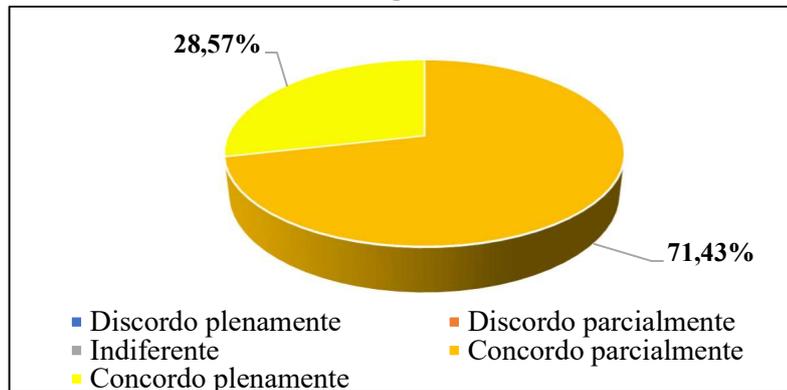
TABELA 24 – Existe diálogo com os liderados com frequência

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	–	0,00%
Discordo parcialmente	–	0,00%

Indiferente	–	0,00%
Concordo parcialmente	5	71,43%
Concordo plenamente	2	28,57%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 24 – Existe diálogo com os liderados com frequência



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Com base nos dados 71,43% concordam parcialmente e 28,57% concordam plenamente que existe diálogo com frequência com seus liderados, enquanto nenhum líder discorda plenamente, parcialmente ou é indiferente.

O próximo questionamento diz respeito à comunicação, ou a falta dela, pode refletir no desempenho da equipe. Vejamos a seguir:

TABELA 25 – A comunicação ou a falta dela reflete diretamente no desempenho da equipe

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	–	0,00%
Discordo parcialmente	–	0,00%
Indiferente	–	0,00%
Concordo parcialmente	–	0,00%
Concordo plenamente	7	100,00%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 25 – A comunicação ou a falta dela reflete diretamente no desempenho da equipe



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Como apresentado acima 100% dos liderados concordam plenamente que a comunicação ou a falta dela reflete diretamente no desempenho da equipe.

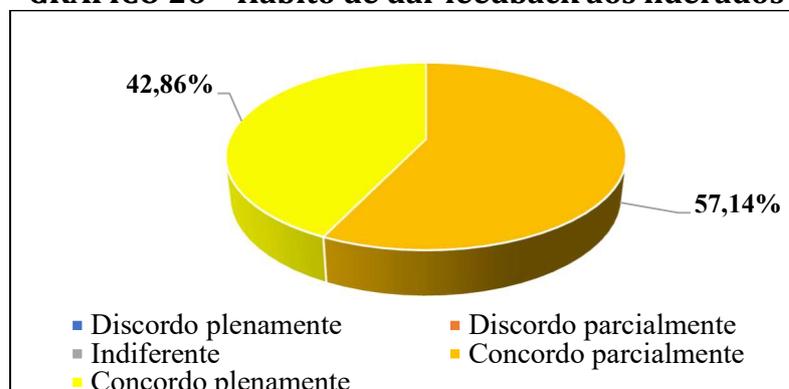
A última pergunta refere-se ao hábito de dar feedback aos liderados, sendo dispostos os seguintes resultados:

TABELA 26 – Hábito de dar feedback aos liderados

Alternativas	Quantidade	Percentual
Discordo plenamente	-	0,00%
Discordo parcialmente	-	0,00%
Indiferente	-	0,00%
Concordo parcialmente	4	57,14%
Concordo plenamente	3	42,86%
Total Geral	7	100,00%

FONTE: pesquisa de campo (2020).

GRÁFICO 26 – Hábito de dar feedback aos liderados



FONTE: pesquisa de campo (2020).

Neste último questionamento 57,14% dos líderes concordam parcialmente, enquanto 42,86% concordam plenamente, nenhum líder discorda plenamente, parcialmente ou é indiferente no que se refere a feedbacks aos liderados.

4.3 Análise e discussão dos resultados

O processo de comunicação é algo que deve ser aperfeiçoado constantemente para que não haja conflitos entre a liderança e liderados, necessitando de atenção diária por parte da liderança, assim não haverá nenhum tipo de interferência na equipe. Para analisar a comunicação entre liderança e liderados foi aplicado questionário direcionado aos dois grupos.

A pesquisa foi aplicada a 30 empregados, sendo que 10 eram da indústria, 10 do comércio e 10 que atuam na área de prestação de serviço, com idade entre 18 e 41 anos; desses empregados 17 são do sexo masculino, 12 feminino e 01 não vai se identificar. Boa parte dos empregados possui Ensino Médio completo e estão na empresa há cerca de 05 anos.

Além dos empregados 07 líderes responderam a um questionário, sendo 03 deles líderes da indústria, 03 do comércio e um do setor de prestação de serviço, 05 dos líderes são do sexo masculino e 02 do sexo feminino, variando a idade entre 26 e 41 anos e grande parte com Ensino Superior completo; a análise dos fatores na parte da liderança mostrou unanimidade, diferentemente entre os empregados.

A comunicação é um dos pilares da empresa e sem ela não é possível estabelecer qualquer tipo de relação entre empregado e líder. Por meio dos resultados obtidos é possível notar que tanto os empregados como líderes, independente do setor de atuação, concordam com essa afirmação.

Entretanto, na pesquisa realizada, quando os empregados foram questionados sobre ter a liberdade para se comunicar com seus líderes, metade concorda em parte com essa afirmação, enquanto os líderes possuem total convicção e liberdade de conversar com os empregados; outros líderes demonstram não possuir esse tempo de diálogo devido à rotina de trabalho, os empregados entendem quais os papéis desempenham dentro da organização.

Outro fator observado é que boa parte da liderança concorda em parte em relação à disponibilidade de tempo para conversar com seus liderados, o que reflete na resposta

dada por eles, pois metade dos empregados, independente do setor de atividade, concorda em parte quando são questionados sobre a frequência da comunicação com o líder.

Avaliando os dados pode-se observar que há problemas em se relacionar com os empregados devido a pressão diária de trabalho que acaba gerando o desconforto dos empregados; estes, por sua vez, sentem-se acanhados em dialogar com eles e por não se manifestarem os líderes acabam acreditando que a comunicação existente supre as necessidades dos empregados.

Observa-se que os próprios líderes entram em uma zona de conforto pensando que não há nenhuma insatisfação da parte de seus empregados, levando em conta diversos motivos, inclusive a correria do dia a dia no local de trabalho, o que acaba refletindo também no que diz respeito a se comunicar com a equipe diretamente, faltando a programação do líder em organizar suas tarefas diárias. É preocupante o fato de mais da metade concorda em parte, gerando certa dificuldade para compreender o que o líder quer em determinado momento, devido não haver questionamento do seu líder se o empregado necessita de algum recurso.

No entanto, quando são questionados sobre a facilidade de alcance de resultados por meio da comunicação com os liderados todos os líderes concordaram com essa afirmação, levando em conta que devesse partir dos líderes a procura por melhorias de diálogo com seus empregados para alcançarem os resultados propostos; caso contrário acaba fortalecendo ainda mais a ideia de que sem comunicação não é possível estabelecer uma relação entre ambas as partes, assim afetando diretamente o desempenho da equipe.

É notável que existe uma enorme falha por parte da liderança que acredita estar exercendo uma comunicação adequada com seus empregados, enquanto os empregados, por sua vez apresentam notória insatisfação com a falta de comunicação por parte da liderança. Esta, na maioria das vezes, acredita que desempenha bem a sua função e não percebe o que está acontecendo com sua equipe. Além de transmitir informações, sendo por isso o principal e o mais confiável meio de comunicação da empresa, o líder deve manter e cultivar a comunicação com os liderados para ouvi-los em suas demandas, dúvidas, inquietações, seja no campo profissional seja no campo pessoal.

Dessa forma, o líder ganha uma importância única com os empregados ao fazer a ponte entre a organização e os trabalhadores, tornando-se a face humana da organização

para a qual trabalham. Se o líder apenas se limita a transmitir informações e notícias, sob o aspecto comunicacional, poderia ser substituído por um veículo de comunicação qualquer. Mas não é essa a essência de sua função enquanto comunicador, mas, na verdade, é ouvir sua equipe, coletiva e individualmente, para encaminhar demandas, solucionar conflitos, administrar expectativas e obter a adesão de todos ao projeto da organização.

CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar como a liderança pode ser um fator de interferência na comunicação, buscando analisar a comunicação do líder com seus empregados, identificando as interferências e dificuldades de se comunicar, baseando-se nos conceitos de conhecimentos teóricos e práticos, dentro de uma organização. Para chegar ao resultado esperado foi realizada uma pesquisa de campo e aplicado um questionário na área industrial, comércio e prestação de serviço. Os dados coletados foram respondidos por líderes e empregados e comparados para avaliar de que forma é estabelecida a relação da comunicação entre as partes, analisando sua eficiência no processo de comunicação na empresa.

No decorrer da pesquisa buscou-se compreender a forma como os líderes lidam com seus empregados e percebeu-se que as empresas devem adotar meios de informações que se adequem as situações do dia a dia conforme as necessidades dos seus empregados. Além de checar informações, o empregado quer a experiência do líder, ser ouvido e perceber que é importante e tem o respeito da organização. Assim, oferece sua adesão ao projeto da empresa, pois se sente como um componente fundamental da empresa, desempenhando melhor sua função e contribuindo positivamente em seu processo produtivo.

Por fim, infere-se que alguns líderes ainda se encontram na zona de conforto e quando não dão abertura para o diálogo com sua equipe acabam criando um clima desagradável com ela. O líder é uma figura de autoridade e deve ser visto como apoio e guia pelos seus empregados, uma vez que eles irão precisar ser direcionados e motivados para que as metas sejam cumpridas. Para que a liderança alcance bons resultados e traga crescimento o líder deve desenvolver esse processo, por isso estará sempre atento a todos os pontos que devem ser abordados; ademais aproveitará as novas ideias e acima de tudo,

terá a comunicação como uma grande aliada, afinal ela é a base para uma liderança eficiente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com os empregados: a comunicação interna sem fronteiras**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/339831839_Comunicacao_com_empregados_a_comunicacao_interna_sem_frenteira>. Acesso em: 24 set. 2020.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

LEAL, Paulo Henrique; DEL GÁUDIO, Rozália. **Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. São Paulo: Aberje, 2017.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão, 2006.

MARCONI, Eva Maria; LAKATOS, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial.** 6. ed. São Paulo: Alínea, 2009.

PINHEIRO, Daíse Cristina de Sá. **O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização.** 2005. 58f. Monografia - Universidade Federal de Goiás, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/4451/5/TCCG%20-%20Jornalismo%20-%20Da%20c3%adse%20Cristina%20de%20S%ca1%20Pinheiro.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2020.

PINTO, Marcelo de Rezende; SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira. A Grounded Theory Como Abordagem Metodológica: relatos de uma experiência de campo. **O&S** - Salvador, v.19, n.62, p. 417-436 - Julho/Setembro - 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n62/03.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2020.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus Editorial, 1986. Disponível em: <https://www.academia.edu/23708496/Livro_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Empresarial_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Institucional_Francisco_Gaud%C3%A2ncio_Torquato_do_Rego>. Acesso em: 15 set. 2020.

SIMÕES, E. **Negociação nas organizações- contextos sociais e processos psicológicos.** 1. ed. Lisboa: Editora Rh, 2008.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** 4. reimpressão da 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

Enviado em: Artigo pré-aprovado nas bancas de TCC da FAQUI em 2021.

Aceito em: 01/09/2021.