

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Os Conflitos na Comunicação como Gerador dos Impactos na Liderança em uma Indústria de Ponta Grossa - Paraná

Elisandra Montes Pizyblski (UNOPAR) lismopi@hotmail.com
Allan Francisco Pavanatti (UNOPAR) pavanatti@hotmail.com
Anderson Andrade (UNOPAR) anderson@w3.ind.br
Daniele Mudrey Degraf (UNOPAR) dani_mudrey@yahoo.com.br

Resumo:

Este artigo tem por objetivo analisar a importância da comunicação para uma gestão eficaz, procurando mostrar quais os perfis de liderança existentes e como é a comunicação organizacional em uma indústria localizada na cidade de Ponta Grossa, Paraná. Para isso foram entrevistados quatro gestores de setores distintos e três colaboradores de cada setor. Buscou-se a visão dos gestores sobre como classificam a sua liderança e a comunicação com seus liderados. E para poder avaliar o comportamento dos gestores em relação aos colaboradores, foi aplicado um questionário com os mesmos. A metodologia utilizada foi a descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como bibliográfica e de levantamento. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, cujo roteiro foi semi-estruturado, dando abordagem qualitativa ao estudo. Após a coleta dos dados, comparou-se as respostas apresentadas com a teoria pesquisada. Ao final do estudo concluiu-se que o estilo de liderança interfere diretamente na comunicação do líder com sua equipe e que existem barreiras de comunicação na organização.

Palavras-chave: Liderança, Comunicação, Colaboradores.

Title of the article in English

Abstract

This article aims to analyze the importance of communication for effective management, trying to show what leadership profiles exist and how is the organizational communication in an industry located in the city of Ponta Grossa, Paraná. For that, four managers from different sectors and three employees from each sector were interviewed. The opinion of the managers was required to classify their leadership and communication with their collaborators. And to be able to evaluate the behavior of managers in relation to employees, a questionnaire was applied with them. The methodology used was descriptive. As for the technical procedures, the research is classified as bibliographical and survey. The data collection instrument used was the interview, whose script was semi-structured, giving a qualitative approach to the study. After data collection, we compared the answers presented with the researched theory. At the end of the study it was concluded that the leadership style interferes directly in the communication of the leader with his team and that there are communication barriers in the organization.

Key-words: Leadership, Communication, Collaborator.

1. Introdução

O mundo tem apresentado mudanças rápidas e significativas. Cada vez mais os líderes e administradores se veem cercados por situações adversas, tendo que se

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

utilizar de habilidades antes não requeridas. A comunicação eficaz para a liderança apresenta-se como um dos maiores desafios dentro das organizações. É dentro deste contexto que as empresas buscam líderes diferenciados.

Os líderes devem encorajar seus liderados a partilharem conhecimentos e experiências, influenciando constante e positivamente quem está ao seu redor. Segundo Chiavenato (2010) dirigir pessoas é, sobretudo, comunicar, pois o gestor precisa transmitir objetivos, orientação, informação, motivação, resultados e dúvidas. A comunicação é a base de todas as atividades nas organizações, e é segundo Hampton (1983), um processo complexo porque envolve a participação de várias pessoas ao mesmo tempo, cujas mensagens podem ser contraditórias.

Este artigo tem por objetivo analisar a importância da comunicação para uma gestão eficaz, procurando mostrar como deve ser o papel do líder dentro das organizações quais as principais características e habilidades os líderes devem ter para se manter em um mundo de mudanças contínuas.

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, analisando-se artigos, trabalhos, livros e revistas específicas sobre o tema abordado. A estrutura deste artigo está organizada em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção descreve a revisão teórica sobre o papel do líder, características de liderança, papel do líder, comunicação e barreiras de comunicação. A terceira seção refere-se a metodologia utilizada neste artigo: quanto a abordagem do problema: qualitativa; quanto aos objetivos: descritiva; quanto aos procedimentos técnicos: bibliográfica e de levantamento. A quarta seção é composta pelos resultados e discussões e a quinta seção refere-se a conclusão deste artigo.

2. Liderança

Segundo Bennis (1988) o papel do líder é parecido com o de um gerente de orquestra. O líder tem o papel de assegurar que o trabalho certo seja realizado na ocasião certa, para que o conjunto que o desempenha tenha ritmo e coordenação adequada e cause o impacto desejado no mundo externo.

Segundo Oliveira (1997) liderar é exercer alguma forma de poder, que nada mais é do que a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de se exercitar esse poder quando influencia o comportamento de outras pessoas. Hunter (2006) complementa esse conceito, dizendo que: liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

Segundo Hunter (2006, p.12): “o que define a palavra liderança é a capacidade de influenciar os outros para o bem.” As equipes realmente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas, cada líder assume a responsabilidade pessoal pelo sucesso da equipe.

2.1 Características de Liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
--	----------------------------------	----------------------------------	------------------------------

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Quadro 1: Os três estilos de liderança
Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

Os líderes eficazes quase sempre confiam na expressão de seus sentimentos como meio de transmitir sua mensagem (LEWIS, 2000). Nesse sentido, Hunter (2006, p.53) enfatiza que o papel do líder “é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está a seu redor”.

O economista Schumpeter (1984, p. 87) escreveu: “Liderança, ou seja, um tipo especial de função que contrasta com a mera diferença de cargo, existe porque, como mostram os fatos, uma vez extrapolados os limites, a maioria das pessoas não operam bem e necessitam de ajuda de uma minoria”. Giuliani (2002) corrobora com Schumpeter dizendo que em todas as decisões do líder, inclusive as da competência de indivíduos que agem em seu nome, serão tomadas em benefício da organização ou do empreendimento.

Segundo Maxwell (2007, p.20):

“[...] a boa liderança é aprendida nas bases. Liderar tão bem quanto possível onde estiverem é o que prepara os líderes para responsabilidades maiores. Tornar-se um bom líder é um processo de aprendizagem que dura a vida toda. [...] Erros cometidos em uma pequena escala podem ser facilmente superados. Erros cometidos quando se está no topo custam muito para a organização e prejudicam a credibilidade do líder”.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

De acordo com Hunter (2006, p.40) se você está empenhado em ser um líder eficaz, deve adotar cada um dos três passos descritos abaixo, a fim de garantir uma mudança de comportamento autêntico e durável.

- a) **Fundamento.** Você deve estudar e manter atualizados seus conhecimentos sobre os princípios da liderança servidora. Há muitos livros, vídeos e outros instrumentos de aprendizagem disponíveis para ajudá-lo. Conhecer e determinar o padrão a ser alcançado é vital, se queremos ter alguma chance de atingi-lo.
- b) **Feedback.** Encontre uma maneira de receber feedback das pessoas mais importantes no trabalho e na vida pessoal. Tenha certeza de que está cuidando dos problemas certos e não presuma que sabe identificar suas falhas. Lembre-se de que vem se comportando dessa maneira há décadas e pode muito bem ter perdido a perspectiva.
- c) **Atrito.** Descubra as pessoas que vão mantê-lo atento, dando pulinhos para não queimar os pés no fogo – é a melhor maneira de eliminar as falhas. Além disso, você precisa encontrar bons parceiros para dividir as responsabilidades em sua jornada para a melhoria contínua.

2.2 Comunicação

“Dirigir pessoas é sobretudo comunicar. O administrador precisa, de um lado, transmitir objetivos, orientação, informação, motivação, reforço e, de outro lado, receber informação, resultados, dúvidas” (CHIAVENATO 2010, p. 416).

Para Giuliani (2002, p. 194-5), o líder inspira confiança porque os liderados confiam em seu julgamento, caráter e inteligência, e uma das condições é comunicar-se com honestidade e com sinceridade. Segundo Chiavenato (2010, p. 417): “comunicar significa tornar algo comum. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Assim, a comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra”.

A comunicação é um processo importante, pois é a base de todas as atividades nas organizações. Para Hall (2004, p.155), “o poder é exercido, a liderança é imposta e as decisões são tomadas tendo por base as comunicações”. De acordo com Hampton (1983, p. 382): “comunicação é um processo complexo porque envolve a participação de várias pessoas ao mesmo tempo, cujas mensagens podem ser contraditórias. Para que não haja reflexos no âmbito da motivação, a emissão da informação deve ser coerente e clara”.

Existe um elo entre a motivação, a percepção e a comunicação, principalmente considerando que aquilo que duas pessoas comunicam é determinado pela percepção de si mesmas e da outra pessoa na situação e pela percepção, sob o aspecto de sua motivação (objetivos, necessidades, defesas), da importância daquele momento (CHIAVENATO, 1993, p. 81).

Para Chiavenato (2010, p. 418):

Comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento. Assim, a comunicação não significa apenas enviar uma informação, mas torna-la comum entre as pessoas envolvidas. (...) Falar nem sempre corresponde a ser ouvido. Escrever nem sempre corresponde a ser lido. A comunicação é uma estrada

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

de duas mãos que inclui a ida – enviar a mensagem – e a volta – ouvir e obter retroação para chegar a um entendimento comum.

Ainda para Chiavenato (2010, p.418): a comunicação é um processo complexo, e as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcida são numerosas.

Comunicação para os autores Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p.320) é:

O processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes. Uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados. Exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades – falar, escrever, ouvir, ler – para que a troca de significado tenha sucesso. Ao conversar, uma verdadeira troca de significados abrange mais do que as simples palavras usadas. Incluem grau de ênfase, expressão facial, inflexão vocal e todos os gestos involuntários e não-intencionais que sugerem o significado real.

Segundo Chiavenato (2003), dentro do processo de comunicação, pode-se encontrar três tipos de barreiras:

- Barreiras pessoais: decorrentes das limitações e valores humanos de cada pessoa.
- Barreiras físicas: interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo seletivo.
- Barreiras semânticas: limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita.

Barreiras Humanas	Barreiras Físicas	Barreiras Semânticas
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Distância	Translação de linguagem
Emoções	Interferências físicas	Significado de sinais
Preocupações	Falhas mecânicas	Significado dos símbolos
Sentimentos pessoais	Ruídos ambientais	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Tabela 1: Barreiras no processo de comunicação

Fonte: Chiavenato (2003, p.115)

E quais são as barreiras à comunicação eficaz? Para Chiavenato (2000, p. 327), são elas:

- a sobrecarga de informações, situação em que o líder armazena uma série de solicitações sem, ao menos, elaborar uma triagem em grau de importância;
- os tipos de informações, cuja seleção deve ser feita por grau de importância pelo próprio receptor;
- as ideias preconcebidas, que distorcem aos acontecimentos e fatos;
- a recusa à informação contrária, muito comum em administrações centralizadas;
- os significados personalizados, fugindo dos interesses da organização;

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

- a motivação e o interesse, envolvendo toda organização;
- a credibilidade da fonte, com informações exatas e objetivas;
- a habilidade de comunicação, com o intuito de agilizar o processo interno e externo;
- o clima organizacional, cujo equilíbrio é obtido pelas informações e compreensão das pessoas; e
- a complexidade dos canais, muito comum nos ambientes turbulentos, com ruídos e interferências.

3. Método

3.1 Quanto a Abordagem do Problema

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa segundo Silva e Menezes (2005, p.20):

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números. [...] O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

3.2 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, visando descrever as características de determinada população ou fenômeno. Envolve o uso de técnicas de coleta de dados como questionários e entrevistas. Assume, em geral, a forma de levantamento (GIL, 1991).

3.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

A pesquisa é classificada como bibliográfica e de levantamento. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em artigos científicos e livros específicos do tema proposto neste trabalho. A pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2004, p. 46).

Assume a forma de levantamento, pois a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 1991). Como instrumentos de coleta de dados da pesquisa foram elaborados dois roteiros de entrevistas semiestruturados, sendo um aplicado com os colaboradores e o outro com os gestores de quatro setores distintos da empresa.

3.4 População

A pesquisa foi realizada em uma indústria que em abril de 2018, contava com 318 funcionários, localizada na cidade de Ponta Grossa, Paraná. O total de gestores é de 32 colaboradores que assumem papel de liderança em seus processos de gestão.

3.5 Amostra

Para segmentação da pesquisa, os questionários foram aplicados com 04 gestores que foram escolhidos por conveniência e acessibilidade:

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

- Gestor 01 coordena 17 colaboradores;
- Gestor 02 coordena 21 colaboradores;
- Gestor 03 coordena 36 colaboradores;
- Gestor 04 coordena 98 colaboradores.

Além da pesquisa aplicada com os gestores, foi aplicado um questionário com três colaboradores de cada gestor.

4. Resultados e Discussão

4.1 Gestores

Foram entrevistados nesta pesquisa 04 gestores.

4.1.1 Sexo

Dos quatro gestores entrevistados, dois são do gênero feminino e dois são do gênero masculino.

4.1.2 Idade

A idade dos gestores situa-se entre 25 e 50 anos.

4.1.3 Tempo como gestor

O tempo como gestor varia de menos de um ano a 19 anos.

4.1.4 Como é o relacionamento com os colaboradores

Quando indagados sobre como é o relacionamento com os seus subordinados, metade dos gestores responderam que é Muito Bom e a outra metade respondeu que é Bom.

4.1.5 Principais fatores que motivam os colaboradores

Os principais fatores que motivam os colaboradores segundo os seus gestores, são:

- Comunicação – 75% dos gestores afirmam que a comunicação é um dos fatores que motivam seus colaboradores;
- Integração da equipe – 50% dos gestores acham que uma equipe integrada motiva seus colaboradores;
- Reconhecimento – 75% dos gestores apontam que os colaboradores que obtêm reconhecimento, se sentem motivados.

4.1.6 Como o gestor caracteriza a sua liderança

- Atua como *coach* ou mentor da equipe – 50% dos gestores entrevistados marcaram esta opção.
- Consegue transmitir bem a missão e os objetivos da organização a seus subordinados – 50% dos gestores marcaram esta alternativa.

4.1.7 Determinação e motivação pessoal

- Faz dos obstáculos um estímulo para o cumprimento das metas – 50% dos gestores marcaram esta alternativa;
-

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

- Mantêm o otimismo, procurando tentar novamente quando as coisas não dão certo – 50% dos gestores marcaram esta opção.

4.2 Colaboradores

Foram aplicados questionários com três colaboradores de cada gestor, para saber como os colaboradores avaliam a gestão.

4.2.1 Colaboradores do Setor da Indústria

Os colaboradores do setor indústria mostraram em suas respostas que têm dificuldade de aproximação e comunicação com seu gestor, porém o gestor recebe suas sugestões quase sempre prontamente. O motivo pode ser pelo grau de aproximação do gestor para com alguns de seus liderados, o que demonstra que a forma de se comunicar do gestor não está atingindo sua equipe como um todo.

Foi apontado pela pesquisa que parte dos colaboradores do setor indústria acha que a comunicação interna da organização é razoável, assim como tem dificuldade na comunicação com integrantes de sua própria equipe.

4.2.2 Colaboradores do Setor de Logística

Com relação ao gestor de logística percebe-se que não existem barreiras com a comunicação entre o gestor e sua equipe. Isso pode ser justificado pelo fato de que este líder está em fase de aprendizado e sua faixa etária é muito parecida com a de seus colaboradores. Os colaboradores que têm faixa etária superior a do gestor, sentem maior dificuldade de comunicação com o seu gestor, pelo fato de serem de gerações diferentes. Isso mostra que o líder precisa saber se comunicar de modo diferente com cada perfil de liderado.

Os colaboradores reportaram que têm dificuldades de comunicação no ambiente interno da empresa, classificando-a como razoável. A comunicação com outros colaboradores de seu setor é boa/muito boa.

4.2.3 Colaboradores do Setor de Produção

Quando questionados sobre a comunicação interna da organização, a opinião ficou dividida entre muito boa e ruim. Os colaboradores não sentem dificuldades de se comunicar com seu gestor, que na maioria das vezes responde rapidamente. A comunicação com os outros colaboradores do mesmo setor é muito boa para dois entrevistados, e para o outro colaborador é ruim.

4.2.4 Colaboradores do Setor de Recursos Humanos

No setor de Recursos Humanos os colaboradores não encontram dificuldade de comunicação com seu gestor, porém os colaboradores acham que a comunicação interna está ruim, embora considerem que a interação e a comunicação com sua equipe é boa.

4.3 Percepção dos gestores sobre a comunicação interna da organização

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

4.3.1 O que pode ser feito para melhorar a comunicação organizacional?

Criar mecanismos e metodologias para gerar comunicação clara e objetiva, em todos os níveis hierárquicos. Saber ouvir as críticas e elogios, estando sempre abertos a novas ideias, buscando melhorias. Planejar o que vai falar para a equipe, sabendo o que vai informar e para quem, sempre analisando o público.

4.3.2 O que é liderar?

É estar à frente e atrás, sempre puxando a sua equipe, mostrando o caminho a ser seguido, orientando, motivando e resolvendo conflitos e corrigindo as eventuais falhas. Saber conduzir a equipe da melhor forma para atingir os resultados.

4.3.3 De que forma o líder deve se comunicar com seus subordinados?

É importante conhecer o perfil cada um de seus colaboradores, para que todos entendam as mensagens de forma clara e objetiva, sem deixar dúvidas.

4.3.4 Por que a comunicação é essencial para a liderança?

O líder deve expor de forma clara para que os liderados entendam claramente as orientações das tarefas, pois não existe uma liderança bem sucedida sem comunicação com a equipe. Com uma boa comunicação o líder tem ganhos em produtividade e qualidade.

4.3.5 Quais ações um líder deve tomar quando não atinge uma boa comunicação?

- Buscar entender o que aconteceu no momento em que passou a mensagem, se conseguiu atingir o objetivo;
- Perguntar aos membros da equipe que não entenderam a mensagem e tentar explicar de uma forma que eles compreendam;
- Rever as técnicas de comunicação utilizadas, corrigindo e ajustando suas técnicas para atingir os objetivos;
- Estudar melhor os perfis e características da equipe.
- Observar e identificar as barreiras apresentadas pela equipe, adotando novas abordagens de comunicação.

4.3.6 Quais barreiras de comunicação são encontradas na organização?

- Ausência de comunicação direta com o gestor;
- Fuga de temas em reuniões;
- Falta de canais de comunicação oficiais para informar as diretrizes, informações, notícias e posicionamento da organização;
- Processos incorretos que não foram informados no ato;
- Não compartilhamento de informações importantes;
- Individualidade de funções e processos.

Através da análise comparativa de gestor e colaboradores, pode-se perceber que a atitude do gestor interfere nas capacidades/resultados de seus liderados, pois os gestores dos setores de indústria e produção foram similares em suas respostas, tanto para características de liderança, bem como para importância quanto a comunicação. O que não aconteceu com os perfis dos gestores de logística e

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

recursos humanos, que possuem características pontuais e particulares, além de possuírem uma média de idade maior que a dos gestores de indústria e produção. Os perfis estão associados à suas habilidades e capacidades.

Um ponto onde todos os gestores concordaram foi sobre a maneira de se comunicar com seus liderados. Todos acham importante conhecer o perfil de cada um de seus colaboradores, para que todos entendam as mensagens de forma clara e objetiva, sem deixar dúvidas. Quando indagados sobre as barreiras de comunicação organizacional cada gestor encontrou uma barreira distinta do outro.

Percebe-se também que embora haja boa comunicação e integração entre gestor x colaborador, existe uma falha na comunicação interna da organização, faz com que entenda-se que os líderes devem interagir entre eles e encontrar meios que unifiquem os grupos dentro da organização para que juntos possam além de manter uma comunicação boa em toda organização, atinjam resultados positivos visando a meta da organização, podendo até otimizar processos e encontrar melhores meios para possíveis obstáculos no atingimento de metas.

Almeida et al (2006, p.6) defende que:

quanto mais fortemente os empregados estão identificados com a sua organização, mais provavelmente eles vão mostrar uma atitude positiva, aceitar suas premissas e tomar decisões que são consistentes com os objetivos da organização. A identificação dos empregados com a organização é fortemente influenciada por uma série de antecedentes, como a comunicação com os empregados, o prestígio percebido da organização, a satisfação com o trabalho, metas e valores e a cultura organizacional.

Segundo Falconi (2009) na maioria das vezes, os seres humanos são avessos à mudanças. Quando saímos da rotina nos cansamos e nos estressamos. No entanto, estamos em um mundo de mudanças contínuas, e com as organizações não é diferente, pois vivemos uma constante mudança e as pessoas devem estar preparadas para isto.

5. Conclusão

Considerando o resultado da investigação bibliográfica aliada ao levantamento aplicado nesta pesquisa, conclui-se que a liderança é fator fundamental no desempenho das atividades empresariais, estabelecendo-se como uma habilidade de inspirar as pessoas.

A identificação das características de seus líderes permite às organizações conhecer, além do estilo de liderança, as características dos seguidores, assim como as formas, como os resultados são atingidos. Para isso, a liderança envolve duas etapas: habilidade de transmissão, que é a capacidade de se fazer entender pelas outras pessoas; habilidade de escutar, que é a capacidade de entender os outros (BOWDITCH; BUONO, 1990).

Um bom líder integra e desenvolve sua equipe, bem como visa o seu próprio desenvolvimento estando em perfeita sintonia com o ambiente e à nova era e deve estar sempre preparado às mudanças constantes, levando à empresa a

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

competitividade. A liderança é um processo que requer diversas habilidades, dentre elas, a capacidade de exercer influência ao colaborador, de maneira que este trabalhe de acordo com os objetivos da organização. Corroborando com estes conceitos, os autores Romani e Dazzi (2002, p. 54) afirmam:

o líder deverá inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas.

Todos os líderes entrevistados possuem em comum uma característica de liderança liberal e democrática. Percebe-se que o gestor do setor de produção possui características de líder autocrático, pois mostrou precisar ter pontos fixados e inalterados. O gestor do setor de logística pode ser classificado como democrático, por ser o mais jovem dos gestores e ter idade muito próxima a de seus liderados. Já o gestor da indústria busca a participação de seus liderados para tomar decisões, mostrando ter um perfil liberal. E, por último, o gestor da área de recursos humanos possui características dos três perfis: autocrático, democrático e liberal, pois se adequa a cada situação, adotando uma postura de autocrata quando é necessário, mas também busca a participação da equipe quando necessita de ideias, sendo assim democrata e liberal quando deixa que seus liderados ajam de acordo com suas convicções.

Quando questionados sobre a comunicação interna da organização, a maior parte dos colaboradores avaliou como razoável e ruim. A maior parte dos colaboradores sentem dificuldades de se comunicar com seu gestor, que quase sempre responde rapidamente. Todos entrevistados disseram que a comunicação com os outros colaboradores do mesmo setor é boa. Os colaboradores tiveram opiniões divergentes com relação a comunicação interna da empresa, alguns acham que é boa e outros acham que é ruim.

Para trabalhos futuros sugere-se fazer a ligação entre liderança, comunicação e inteligência emocional para uma melhor compreensão e aprofundamento da importância da comunicação e liderança dentro das organizações.

Os colaboradores devem ter uma visão clara dos objetivos da empresa e de que forma estes objetivos contribuem para o resultado positivo. É fundamental e de grande importância que as diretrizes sejam estabelecidas, as responsabilidades aceitas e assumidas, a autonomia delegada a cada integrante. Com esta autonomia e confiança compartilhada torna-se possível conquistar e atingir resultados com eficácia.

Portanto observa-se que a liderança e a comunicação não estão ligadas diretamente com seu diploma, não se pode tentar moldar um perfil, pois cada um tem características únicas, mas, sim desenvolver potencialidades já existentes em cada profissional, atribuir a habilidade que se tem para comunicar-se adequadamente, o autoconhecimento, a busca de informações.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Referências

- ALMEIDA, A.L.C.; BERTUCCI, J.L.O; BELO, J.S.** *A Influência da Comunicação na Identificação dos Empregados com a Organização e sua valorização como Recurso Estratégico.* Anais do 30º ENANPAD, 2006, Salvador.
- BENNIS, Warren G.** *Líderes.* São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1988.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.** *Elementos de Comportamento Organizacional.* São Paulo: Pioneira, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.* 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Administração nos novos tempos.* 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Introdução à teoria geral da administração.* 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Recursos humanos: edição compacta.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FALCONI, Vicente.** *O verdadeiro poder.* Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- GIL, Antonio Carlos.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1991.
- GIULIANI, Rudolph.** *O líder: a autobiografia do mais famoso prefeito de Nova York.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HALL, Richard H.** *Organizações, processos e resultados.* 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HAMPTON, David. R.** *Administração Contemporânea.* 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- HUNTER, James C.** *Como se tornar um líder servidor.* Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LEWIS, K.M.** "When leaders Display Emotions: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders", *Journal of Organizational Behavior*, mar.2000, p.221-234; e J.M. George, Emotions and Leadership: The Role of Emotion Intelligence", *Human Relations*, ago. 2000., p.1027-1055.
- MAXWELL, John C.** *Líder 360º: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa* [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H.** *Administração – Conceitos e Aplicações.* 4 ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1998.
- OLIVEIRA, Milton.** *Energia emocional.* São Paulo: Makron Books, 1997.
- ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi.** *Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento.* In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). *Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias.* São Paulo: Saraiva 2002.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Edna Lúcia da Silva Eстера Muszkat.** *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.* 4 Ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.
- SCHUMPETER, Joseph Alois.** *Capitalismo, socialismo e democracia.* Traduzido por Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- VERGARA, Sylvia Constant.** *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
-