

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*.

ALESSANDRA GOMES DOS SANTOS
MARIA CRISTINA DE SOUZA
RAFAELE CRISTINA SANTA CRUZ GOMES

A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA GESTÃO

ANÁPOLIS - GO

2018

ALESSANDRA GOMES DOS SANTOS
MARIA CRISTINA DE SOUZA
RAFAELE CRISTINA SANTA CRUZ GOMES

A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA GESTÃO

Trabalho apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Professora Ma. Marisa Roveda.

ANÁPOLIS - GO
2018

ALESSANDRA GOMES DOS SANTOS
MARIA CRISTINA DE SOUZA
RAFAELE CRISTINA SANTA CRUZ GOMES

A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA GESTÃO

Trabalho apresentado á Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob á orientação da Professora Ma. Marisa Roveda.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professora Ma. Marisa Roveda

ORIENTADORA

Professora Especialista Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

Professora Ma. Juliana Pereira Freitas

CONVIDADA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO	7
2.1	TIPOS DE COMUNICAÇÃO	8
2.1.1	Elementos do Processo de Comunicação	10
2.1.2	Barreiras á Comunicação	10
2.2	COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.2.1	Gerenciamento da Comunicação Interna	12
2.2.2	Contribuição da Comunicação Interna para os processos de gestão organizacional	13
2.3	DEFINIÇÃO DE LÍDER	15
2.3.1	Comunicação do Líder	17
3	METODOLOGIA	19
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	21

A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA GESTÃO

ALESSANDRA GOMES DOS SANTOS¹

MARIA CRISTINA DE SOUZA²

RAFAELE CRISTINA SANTA CRUZ GOMES³

MARISA ROVEDA⁴

RESUMO: O presente trabalho teve como finalidade descrever sobre a importância da comunicação do gestor nas organizações. O sucesso da organização entre outras variáveis depende do conhecimento que os gestores têm para administrar suas habilidades e de sua competência para se comunicar de forma adequada e eficiente no exercício de sua gestão com todos os seus públicos. Dentro da organização a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que se quer alcançar, estes objetivos determinam que ferramentas sejam utilizadas independentes do segmento empresarial. As ideias discutidas e apresentadas neste trabalho têm como objetivo apresentar as principais ferramentas utilizadas pela comunicação que são dinâmicas, únicas e momentâneas quando faladas ou escritas e podem ser utilizadas por todos aqueles a quem interessa em desenvolvê-las, onde a comunicação oral tem suas particularidades, assim como a escrita junto com a gestual são intrínsecas, um gestor não pode pensar em gestão sem comunicação. Cada profissional tem um diferencial marcado pela forma como ele se comunica e estes diferenciais nas empresas não estão ligados somente à tecnologia, conhecimento técnico, mas também nas pessoas. Através dos argumentos apresentados e defendidos por diversos autores explica-se o fato de que a comunicação tem se transformado significativamente nestes últimos anos, os gestores devem conhecer as ferramentas para ser capaz de promover a comunicação e utilizá-las de forma construtiva, manter-se motivado com as constantes exigências de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Palavras Chaves: Comunicação. Gestão. Liderança.

¹Graduada Bacharel em Administração. Email: gomesalessandra27@gmail.com

² Graduada Bacharel em Administração. Email: cristinaonline@bol.com.br

³Graduada Bacharel em Psicologia. Email: rafaele.atnaszurc@hotmail.com

⁴Graduada Professora Ma. Marisa Roveda. Email: marisaroveda@catolicadeanapolis.edu.br

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kunsch (apud 2003, TERCIOTTI; MACARENCO, 2010 p.161), “Comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. A comunicação é um conjunto de formas de expressão, fala, gestos, interpretações, compreensão, seja dentro das organizações ou fora, é o elo entre aquele que emite, a mensagem e o receptor que recebe a informação, essa relação acontece a todo o momento, na vida e no cotidiano de todos os indivíduos.

Conforme Gil (2012) comunicar é uma importante habilidade para todo profissional que exerce uma função gerencial e em todas as atividades que exerce. A comunicação é uma capacidade humana, natural e fundamental para o desenvolvimento dos indivíduos, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar ou expressar com desenvoltura e desembaraço.

Gil (2012) afirma que há uma diferença entre informar e comunicar é muito comum observara incapacidade que as pessoas têm para ouvir e entender o que as outras pessoas têm a dizer e como isso dificulta o relacionamento entre as pessoas dentro e fora do ambiente empresarial causando conflitos desnecessários.

Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor. “Como saber comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas pra falar, mas também para ouvir”. (GIL,2012, p. 71).

A comunicação é um conjunto que envolve diversos fatores, sentimentos e objetivos que são essenciais em um grupo e para que ocorra está interação eficiente será necessário elementos fundamentais, tais como o emissor, receptor, mensagem, ambiente ou contexto, canal ou meio de comunicação e código, que contribuirão no processo desta comunicação. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013).

Este estudo teve como objetivo pesquisar a eficiência da comunicação, definição de comunicação, ferramentas necessárias para a estrutura de uma comunicação eficiente no âmbito organizacional o papel do gestor na contribuição desta comunicação. A comunicação no âmbito organizacional pode ser complexa como em qualquer outro meio, porém na organização ela pode ter um impacto

maior se implicada de maneira incorreta, gerando perdas elaborais e psicológicas. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013).

A comunicação organizacional vai muito além do falar ou ditar regras para coerção do outro, comunicar na organização é saber relacionar, expressar seu conhecimento intelectual, sua criatividade e seu poder de resiliência em meio às interferências que podem surgir na organização. Comunicar é um processo de transmissão e compreensão de informações, ideias, dados, conceitos, instruções, informações e recados. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013).

Segundo Tomasi e Medeiros (2014) em uma organização é necessário muito mais do que conhecer o seu negócio e o ramo que a empresa está inserida, é importante e válido ter uma visão ampla de todos os elementos que influenciarão e que permitam uma integração da equipe (da organização), o uso da comunicação como instrumento de coesão e interação contribuirá para concretizar os objetivos da organização.

O gestor tem um papel fundamental nesta relação e a eficiência desta comunicação será o resultado que contribuirá no exercício do gestor. Entende-se que comunicação é o processo de transação de ideias e informações. Para que ocorra o processo de comunicação é necessário que existam elementos fundamentais e universais neste processo.

2 DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação está presente tanto no âmbito pessoal, quanto no profissional e é de suma importância na vida empresarial, permitindo a troca de informações necessária tanto para o convívio do dia a dia, como para tomada de decisões importantes no ambiente de trabalho, segundo Chiavenatto:

Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum a mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. (CHIAVENATTO, 2011, p.124).

De acordo com Pimenta (2010) independente do segmento empresarial uma comunicação clara passada de forma coesa e correta trás para a empresa o sucesso ou o fracasso da mesma, pois é necessária a transmissão correta do que se quer com a informação a ser passada, o emissor é o responsável pela

transmissão e o receptor que a recebe.

Em boa parte do tempo que passam na empresa, os gerentes administram, recebem, emitem, processam e trocam variadas informações, afinal, comunicação é um processo de transmissão, intercâmbio de informações. (PIMENTA, 2010, p. 51).

Ao decorrer do tempo a comunicação teve significativo crescimento e a escrita foi de suma relevância para esse progresso. A história nos relata essa revolução.

É importante ressaltar a relação entre comunicação e a evolução tecnológica. Com a invenção da escrita, há aproximadamente cinco mil anos atrás, a relação que as pessoas tinham com o tempo e com o espaço foi alterada [...] (PIMENTA, 2010, p.17).

Assim puderam trocar as informações sobre a cultura e conhecimentos, e com isso a socialização da humanidade teve um enorme progresso. “A invenção da tipografia (há aproximadamente cinco séculos) representa outro salto qualitativo na comunicação” (PIMENTA, 2010, p.17). O que era manuscrito passou a ser reproduzido em grande escala, para muitos esse foi um salto significativo, pois, o custo e o acesso passaram a ser bem mais fácil, de acordo com PIMENTA (2010).

Três séculos e meio depois (entre as décadas de 1830 e 1870 do século XIX), a eletricidade passou a ser empregada, como decorrência, aconteceram às invenções de engenhos elétricos: telegrafo telefone. As informações passam a ser transmitidas com a mesma velocidade da corrente elétrica- um passo importante no aumento da rapidez das comunicações. (PIMENTA, 2010, p.17).

Na atualidade pode-se falar do radio, da televisão, e da internet que hoje é uma das grandes responsáveis pela comunicação, as redes sociais são um marco nesse cenário, em destaque [...] “são os sites de relacionamentos, como Orkut e H15, eles substituíram, em certa medida, a interação presencial pela virtual” (PIMENTA, 2010, p.18), hoje tem muitos outros como: *instagran*, *face book*, *whatsapp* e vários sites de relacionamentos.

2.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Classificam-se os tipos de comunicação em: comunicação verbal, comunicação não verbal, comunicação escrita e comunicação digital. A

comunicação verbal conhecida também como a arte de falar em público deu-se o nome de oratória é necessário que se tenha uma boa dicção, para saber transmitir a mensagem, pois não basta apenas ter o conhecimento, tem que transmiti-lo. (PIMENTA 2010).

Ter o conhecimento, mas não conseguir torná-lo comum, produz um efeito pouco significativo, que pode ser comparado a não tê-lo. Considerando-se esse aspecto, reafirma-se a importância de falar bem em publico. [...] (PIMENTA, 2010, p.178).

A comunicação não verbal ou corporal corre sem a participação da fala e da escrita. “O corpo tem uma linguagem que, embora seja muda, é tão significativa que expressa mais do que as palavras” (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010, p.205). Através do corpo também se comunica, com gestos, expressões faciais, toques, postura, aparência, aproximações e movimentos quando em grupo anseia por afirmar o nosso eu, individualmente.

[...] Para chegar a conclusões acertadas, deveremos observar os gestos em seu conjunto. Como qualquer outra linguagem, o do corpo tem também palavras, frases e pontuação. Cada gesto é como uma só palavra e uma palavra pode ter vários significados. Só quando a palavra forma parte de uma frase, pode se saber seu significado correto.(ALLAN;PEASE, p. 12).

De acordo com Pimenta (2010) para que a comunicação escrita seja eficaz, é preciso usar uma gramática correta, pontuações necessárias, expressões elegantes, não usar duplo sentido, ser claro e convidativo para o leitor, ser objetivo e interessante.

Na comunicação escrita, alguns elementos do modelo clássico de comunicação adquirem uma nomenclatura própria, explicitamente: o emissor passa a ser o remetente e o receptor, destinatário. Além disso, é necessário que remetente e destinatário dediquem-se cada um a sua tarefa, o primeiro deve escrever uma mensagem compreensível e ao segundo cabe compreendê-la. (PIMENTA, 2010, p. 188).

Devido à tecnologia atual, a comunicação digital ficou mais rápida e os contatos assim como a informação globalizada, a notícia passou a ser instantânea.

Um dos meios de comunicação digital utilizado no ambiente corporativo é a intranet, rede interna com as mesmas características da internet, que tem como objetivo facilitar a comunicação do público interno nas organizações.

Para Macarenco (2006 apud TERCIOTTI; MACARENCO, 2010, p.17) afirma que:

Ao se utilizarem de recursos como videoconferência, informações na internet e no website, as organizações tentam reproduzir a comunicação espontânea, envolver os colaboradores e ampliar a troca de informações, fortalecendo as equipes de trabalho.

A diferença existente entre a internet e a intranet é o conteúdo abordado, onde na intranet deve ser revisto e atualizado, alinhado e de fácil acesso a todos os colaboradores e principalmente ser gerenciado, ato fundamental em qualquer processo da comunicação.

2.1.1 Elementos do Processo de Comunicação

Para Berlo, (apud 1963, GIL, 2012 p. 782) “o processo de comunicação envolve os seguintes ingredientes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor”.

Uma pessoa (emissor) tem uma idéia (significado) que pretende comunicar. Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador, que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (realimentação). (GIL, 2012, p.73).

Segundo Gil (2012) o processo de comunicação é diferente em cada situação, portanto é possível identificar neste processo os elementos que são comuns e a inter- relação entre eles. Ao exemplificar o processo de comunicação pode-se dizer que a comunicação só pode ser considerada eficaz quando há sintonia entre o emissor e o receptor, ou seja, compreensão do receptor coincidir com o significado pretendido pelo emissor.

2.1.2 Barreiras á Comunicação

Segundo Gil (2012) o ato de se comunicar muitas vezes não é tão fácil depende do receptor compreender o que o emissor quis dizer, e se passado ou compreendido de maneira errada ou com significado distorcido gera consequências dentro da empresa ou até conflitos pessoais, isso é denominado como ruídos da comunicação. “Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja sonora, seja visual, seja escrita etc.” (GIL, 2012, p.74).

Conforme Gil, (2012), os ruídos podem ser por parte do emissor, como a falta de clareza, antes ele tem que verificar se ele mesmo entende a mensagem, pois, assim fica mais fácil de comunicar uma ideia em que se acredita, assim não ficara vago. Quando se fala e o corpo ou gestos ou até mesmo o rosto diz outra coisa se define como comunicação múltipla, outro ruído que acontece muito.

A codificação errada é outro fator primordial na comunicação, nem sempre se tem a consciência do tom que esta falando deve “[...] tomar cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade de sua voz para evitar ruídos”. (GIL, 2012, p.75).

Gil(2012), ainda aponta outros ruídos como: o bloqueio emocional, onde o emissor tem o receio de falar errado ou mesmo de ser mal interpretado, prejudica sua comunicação. Há também os hábitos que são as repetições excessivas, uso de palavras inapropriadas, ou expressão demasiada de sentimentos, por último a suposição quando se recebe a mensagem, sendo que não se sabe o que a outra pessoa pensa ou sabe a respeito.

O receptor também é responsável pela clareza da mensagem Gil(2012), diz que uma audição seletiva dificulta o entendimento da mensagem, pois, as pessoas selecionam o que é importante, porém o que se julga pouco ou menos importante pode ser fundamental para a compreensão da mensagem.

Quando o receptor encara as afirmações do emissor como acusações ou críticas a ele, suas respostas poderão assumir a forma de autodefesa, caracterizando-se pela justificativa, agressividade, ironia etc.(GIL, 2012, p.77).

Outro ponto é o desinteresse pelo assunto, quando a mensagem é avaliada prematuramente o significado pode sofrer alteração que o emissor deseja transmitir. Quando se espera uma resposta imediata do que foi repassado, muitas

vezes se deixa algumas partes oculta, as crenças devem ser deixadas de lado ou certas atitudes e opiniões, pois se pode envolver emocionalmente no assunto abordado.

Preconceitos e estereótipos, também são considerados ruídos, tende-se a diminuir o que as pessoas de cargos inferiores dizem, ou mesmo sua imagem. Outra questão é quando experiências passadas influenciam no presente, um comportamento defensivo altera toda mensagem (GIL 2012).

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao definir comunicação interna Tavares (2010) afirma que é a comunicação que existe entre a empresa e o público interno.

Por isso, entendemos que a comunicação interna abrange: A comunicação entre departamentos, órgãos, unidades etc. A comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos e unidades etc. A comunicação entre chefias; A comunicação entre colaboradores e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes. (TAVARES, 2010, p.15).

Segundo Torquato (apud 2010, TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p. 73) “A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo” e tem como propósito facilitar a aceitação dos valores organizacionais.

Para ser bem sucedida a comunicação interna deve ser clara e objetiva e não deixar brechas que possa gerar desentendimentos ou fofocas. Além disso, todos os elementos da comunicação (emissor, mensagem, canal, motivo, tempo e receptor) devem estar presentes. (TERCIOTTI; MACARENCO,2013, p.73).

A comunicação interna é fundamental e tem todas as suas particularidades, com o objetivo de aprimorar a rotina dentro do ambiente de trabalho e o relacionamento entre gestores e colaboradores.

2.2.1 Gerenciamento da Comunicação Interna

Tavares (2010) o gerenciamento da comunicação Interna é todo processo de divulgação de informações relacionadas ao negocio da empresa. Informações que estão relacionadas às características dos serviços prestados e de novos produtos da empresa, que irá depender da iniciativa da mesma em

transformá-las em ações descritas para comunicá-las ao público interno. Saber utilizar das técnicas e canais de comunicação dentro da organização é fator fundamental para desenvolver um programa de *Marketing* voltado para as ações dentro da empresa, também conhecido como *endomarketing* Interno que tem como objetivo motivar os colaboradores, fazendo com que eles realmente se sintam uma parte importante dentro da empresa. Uma das tarefas principais do *endomarketing* é a de reter e atrair os colaboradores, consequentemente os tornando representante.

O endomarketing pode contribuir positivamente na performance da comunicação empresarial integrada, pois abrange a comunicação interna, existente na base de comunicação das organizações e a motivação, fator fundamental para o desenvolvimento qualitativo profissional do público interno das mesmas.(TAVARES ,2010,p.46).

E para isso vale destacar a função e a utilização das técnicas e dos canais de comunicação tais como: memorando, circular, relatório e-mail entre outros, no ambiente organizacional que são instrumentos para informar e determinar os princípios da gestão empresarial. Reforça a importância do marketing interno para que exista uma comunicação empresarial integrada.

[...] o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: á medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços. (TAVARES, 2010, p.26).

Então, a comunicação sendo a base de qualquer processo administrativo, é fundamental trabalhá-la de forma planejada quando isto ocorre é capaz de resultar de forma positiva ao integrar o público interno, desenvolver um clima favorável entre os colaboradores fará que mesmo em momentos difíceis na organização sejam superados com facilidade e transformados em ações positivas para a empresa.

2.2.2 Contribuição da Comunicação Interna para os processos de gestão organizacional

Infelizmente, muitos empresários ainda não conseguem enxergar a comunicação como estratégia de investimento e sim como custos desnecessários.

Isto fica claro com a afirmação de Bueno (2003 p.IX):

A comunicação empresarial brasileira realmente é outra. Deixou para trás aqueles tempos em que era maltratada pelos burocratas, que julgava descartável ou desnecessária, para se tornar estratégica e fundamental no processo de tomada de decisões. É verdade: há bem pouco tempo (há uns 15 anos, talvez nem isso, se a gente pensar bem), ela era vista como despesa, como investimento a fundo perdido, que onerava o orçamento das empresas e trazia resultados pouco palpáveis. (BUENO apud 2003 p. IX; TAVARES, 2010, p.48).

Conforme (Tavares 2010, p.49) “A burocracia existente no âmbito interno das organizações também contribui negativamente para o melhor fluxo de comunicação e melhores resultados.” Significa que muitos problemas podem surgir o que dificultará o trabalho dos profissionais ligados diretamente ou indiretamente na área, induz o desenvolvimento de ações isoladas de comunicação interna sem nenhum planejamento ou pesquisa, contribuindo de forma negativa, sendo negligenciada pela maioria dos envolvidos nos projetos e gerando descontinuidade dos mesmos.

Esta colocação traz a reflexão de que dentro do ambiente interno de uma organização existem vários departamentos, sendo a comunicação interna o início da gestão administrativa de um negócio, ela deve ser eficiente, não somente na emissão e recepção de mensagem, mas também na integração de departamentos e pessoas.

E que ocorre na maioria dos casos de cima para baixo, dos cargos mais altos para os mais baixos, às vezes de forma impositiva no nível de hierarquia, portanto um dos papéis do *endomarketing* em relação a este assunto e propor melhorias no fluxo da comunicação interna e nivelar a comunicação entre os setores e colaboradores. Outro fator relevante ao *endomarketing* tem como uma das suas funções gerenciarem a comunicação interna e que a gestão da mesma abrangerá comunicação formal e a comunicação informal dentro empresa.

Em suma, a comunicação interna, que é gerenciada pelo *endomarketing*, é à base dos processos administrativos, implicando em melhoria de produtividade do público interno, podendo gerar eficiência tanto na comunicação de *marketing* como na comunicação institucional. (TAVARES, 2010, p.51).

Tavares (2010) tem por comunicação formal aquela que ocorre nas

organizações oficialmente documentadas por meio de atas de reunião, um e-mail etc. por comunicação informal tem como características a informalidade a não documentação, esta ocorre geralmente de forma paralela à formal pelos corredores por ser espontânea esse tipo de comunicação poderá surgir boatos, fofocas e os verdadeiros sentimentos de uma equipe interna.

2.3 DEFINIÇÃO DE LÍDER

Ao longo do tempo a definição de liderança vem sofrendo diversas modificações na tentativa de melhor se adaptar ao modelo de gestão contemporânea. Muitos são os estudos que tentam explicar esse movimento tão positivo para as organizações e que tem influenciado no êxito das relações interpessoais.

O conceito de liderança vem passando por transformações ao longo dos anos, diversos autores divergem sobre o tema e como definir da melhor forma esta palavra tão utilizada nos dias atuais. Há diversos conceitos de liderança, e muitos autores discutem tais conceitos, entre eles Chiavenatto (2011) afirma que liderar é a capacidade de influenciar as pessoas, fazer com que comprem suas ideias, e não impor pelo poder que é dado através do cargo assumido na Instituição ou empresa. “Liderança é influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (CHIAVENATTO, 2011, p. 117).

O líder deve ter a capacidade de passar confiança para seu grupo, pois, só assim ele vai ser escolhido para liderar sua equipe, vai ser aceito pelos mesmos, a capacidade de liderar consiste em um conjunto de habilidades humanas, onde uma das principais delas é a comunicação, sendo definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. “O grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para que alcance seus objetivos.” (CHIAVENATTO 2011, p.118).

Segundo (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014) liderança não resume somente a uma definição de líder, acredita-se que a liderança é um fenômeno multideterminado, liderar pode ser considerada um processo de via dupla onde se

considera os seguidores importantes, de modo que líderes influenciam pessoas, no entanto estas também exercem influência sobre os líderes.

De acordo com Zanelli; Andrade; Bastos (2014) diferenciar líder e gestor é um assunto controverso entre diversos autores, ora se põe ênfase destacando-se aspectos que dividem líder e gestor, ora em aspectos que os fazem semelhantes. O ato de liderar pode ter vários componentes para sua definição, pode se resumir da seguinte forma:

É um processo; envolve influenciar outras pessoas; ocorre entre grupos; envolve a busca, tanto da parte dos líderes como parte dos liderados, mudanças reais; envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns. (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014, p.419).

Para Greenlerf (1970, apud ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014) liderar pode ser classificado também como liderança servidora é a capacidade de ir além dos seus próprios interesses, onde pode ser fundamental no processo da comunicação. Liderar é um processo que atualmente não atribui somente ao líder pelo sucesso do grupo e sim de toda a equipe.

Sendo também enfatizada perspectiva do processo, na qual a liderança inclui, em um conjunto indissociável, líder, seguidores e contexto organizacional, social, e econômicos mais amplos, movidos por uma dinâmica de transformação, nem sempre totalmente previsíveis. (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014, p.443).

Independente da sua forma de liderar, o líder necessita ter uma comunicação eficaz com seus colaboradores. Segundo Bergamini (2011) sempre existiu uma inclinação para classificação das características dos tipos de liderança e isto mostra a influência da história na sua descrição e perfis de líderes na humanidade.

Burns (1979, p.17 apud BERGAMINI, 2011, p.134) “propõe três tipos diferentes de estilos comportamentais de líderes, que são: Transacional, Laissez-faire Transformacional”.

A liderança transacional ocorre quando o líder impõe suas regras e metas e estabelecem trocas de bens de valores, esses bens podem ser de ordem econômica, política ou psicológica, em troca do cumprimento de suas ordens. Essa

liderança quando utilizada estabelecem acordos no qual chegam ao objetivo desejado, portanto isto ocorrerá por meio de recompensas a partir do determinado desempenho, é aquele líder que impõe pelo poder da recompensa.

Liderança *laissez-faire* este é um estilo de liderança liberal, em que o líder não se impõe aos seus liderados e dá total liberdade para que o grupo tome as decisões e divida tarefas.

Laissez-faire é um tipo de liderança que não exprime nenhuma atividade; portanto, caracteriza-se como a “negação” da liderança. Ocorre quando o líder evita assumir posições resolver conflitos. Esse estilo de liderança possui um impacto negativo com relação à eficácia e à satisfação dos seguidores. (BURNS 1979, apud BERGAMINI, 2011, p.136).

O líder transformacional permite que todos os seus liderados participem de decisões importantes para equipe, acredita que cada integrante tem seu valor único e integral agregando assim positividade a equipe, não segue normas estabelecidas e também não adota regras, tem características de líder pautado pelo equilíbrio é um líder firme, porém suave em suas colocações (BURNS 1979, apud BERGAMINI, 2011, p.136).

2.3.1 Comunicação do Líder

Um administrador trabalha com pessoas e necessita comunicar-se o tempo todo buscando atender a essa necessidade herói um bom líder deve ser também um bom comunicador.

Roger Cahen (1990 apud PIMENTA, 2010 p.165) “adverte que o comunicólogo perfeito não existe.”.

Entretanto aponta que um administrador deve ter um conjunto de técnicas e habilidades para melhorar sua capacidade de comunicação como: Qualidades gerais que são valores incorporados em suas atividades com relação à organização ao objeto e Qualidade específicas: diretamente relacionadas à área de administração. (PIMENTA, 2010).

Defende a idéia de que o administrador pode agir como diretor de comunicações, para tanto é necessário primeiramente reconhecer a

importância da comunicação no exercício da liderança. (CORRADO 1994 apud, PIMENTA,2010, p. 167).

Esses são desafios diários que exige dos líderes grande domínio das técnicas de comunicação, entretanto, muitos administradores ainda não valorizam a comunicação. “Para ser líder é preciso ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso”. (PIMENTA, 2010, p.167).

Para que um grupo almeje eficácia e sucesso é necessário que alguém os oriente, ou seja, que este grupo tenha um representante, uma pessoa que tenha voz ativa frente ao grupo com o objetivo de direcionar cada integrante para o sucesso da equipe, porque assim todos trabalharão em prol dos mesmos objetivos, cabe ao líder saber passar todas as informações necessárias.

Enquanto o líder puder trocar com o seguidor algo que ele valorize, esse seguidor manter-se-ligado a ele. Portanto, não trata de uma verdadeira liderança mais de uma forma de controle (BURNS 1979, p.17 apud BERGAMINI, 2011, p.134).

Sendo assim independente do tipo de liderança a comunicação se faz necessária, mas não levada a sério por diversos líderes, segundo Corrado (1994 apud, PIMENTA, 2010, p.167.) isso acontece porque os administradores não acreditam na relação de comunicação com o sucesso, que o investimento na comunicação não produz retorno quantificável, a consideram como habilidade técnica e não como atividade estratégica, e por fim evitam conflitos.

O cuidado com a comunicação no exercício da liderança é que vai permitir ao líder conhecer a visão e os valores dos colaboradores e articular com os mesmos. Existem muitas tecnologias e formas de comunicação, portanto, mais importante da estratégia é garantir que a mensagem chegue ao seu destino e avaliar o seu impacto.

De acordo com Pimenta (2010) para saber se a comunicação esta sendo efetiva é importante considerar: o fluxo (com que facilidade a mensagem chega ao seu destino), o conteúdo (o que diz a mensagem) e o impacto (resultado da mensagem). Neste caso é importante avaliar a eficácia da comunicação que pode ser formal ou informal, ambas importantes, mas no contexto a avaliação formal é

que vai permitir dimensionar o comprometimento dos colaboradores com a organização e redirecionar a estratégia utilizada.

Segundo Tomasi e Medeiros (2014) uma comunicação mal compreendida pode gerar enganos e distorções. A comunicação eficiente é o elo que estabelece os objetivos da empresa, é pela comunicação que os gestores irão demonstrar o que se espera dos seus colaboradores e também definir as regras necessárias dentro da organização.

Torquato (1986) diz que para que o processo comunicativo nas empresas seja eficaz é fundamental entender a comunicação como um processo simbólico, ou seja, é necessário adequar o nível de comunicação conforme o conhecimento de cada colaborador (empregado), o objetivo é estabelecer uma comunicação próxima ao nível da expressividade maior dos empregados.

3 METODOLOGIA

Este trabalho se configura numa pesquisa qualitativa, de acordo com (Gil, 2010, p.27) [...] “Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. [...], desenvolvido com a finalidade observar e descrever sobre a importância da comunicação entre líderes e colaboradores.

Como técnica para a coleta de dados, destaca-se a pesquisa bibliográfica, que foi utilizada neste estudo, por meio de livros, artigos e revistas científicas onde os pesquisadores procuram entender os fenômenos estudados e a partir daí, fazer suas próprias interpretações.

As fontes bibliográficas mais conhecidas são os livros de leitura corrente. No entanto, existem muitas outras fontes de interesse para a pesquisa bibliográfica, tais como: obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e de resumo. (GIL, 2010, p.49).

Portanto, para este estudo buscou-se fazer uma pesquisa aprofundada sobre o assunto, a partir de material já publicado, verificou-se na literatura, principalmente, o conceito, histórico e características do processo da comunicação no ambiente organizacional a partir dos dados levantados destacaremos a importância da eficiência da comunicação dentro das organizações no exercício da

gestão com seus colaboradores, verificando se seu reflexo será positivo ou negativo. Este trabalho foi desenvolvido com a finalidade observar e descrever sobre a importância da comunicação entre líderes e colaboradores, e a importância dos elementos essenciais envolvidos no processo da comunicação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro das organizações e de suma importância a comunicação dos gestores tanto para tomadas de decisão quanto para seu convívio com os colaboradores, cada gestor faz uso das ferramentas necessárias e correta para cada situação enfrentada.

Para o sucesso da comunicação é necessário que a mensagem transmitida seja clara pelo emissor tanto quanto recebida pelo receptor, partindo dos vários elementos essenciais tais como o codificador que interpreta a mensagem, o canal, que é o qual se conduz a mensagem e receptor que recebe a mensagem. A eficácia da comunicação depende também dos ruídos presentes ou não na mensagem, sendo que presentes deformam a fidelidade da mesma.

Um líder é alguém que tem uma excelente capacidade para se comunicar com as demais pessoas e sabe como utilizar das ferramentas e estratégias da comunicação a seu favor, como existe também vários estilos de liderança, cada líder assume a postura adequada ou necessária para cada situação, influenciar as pessoas de forma positiva, de modo que as opiniões e ações de um líder terão consequências reais e diretas sobre seus liderados.

É a principal finalidade da comunicação interna é promover o diálogo com os colaboradores e tornar o clima organizacional saudável. Envolve o fluxo das informações administrativas e também toda a comunicação feita com os colaboradores, através dos veículos formais e informais. A importância da comunicação interna é singular para as empresas este conjunto sucederá uma relação interna eficaz e conseqüentemente surgirá positividade à organização.

É fundamental que exista uma relação agradável com os colaboradores e sucessivamente os mesmos estejam felizes, isto ocorre por meio de programas participativos que contribui aos funcionários um índice de qualidade e produtividade, entende-se que se o colaborador estiver satisfeito na organização

ele produzirá melhor e com qualidade na organização.

ABSTRACT: The purpose of this paper is to describe the importance of the manager's communication in organizations, the success of the organization among other variables, depends on the knowledge that managers have to manage their skills and ability to communicate adequately and efficiently in the exercise of its management with all its publics. Within the organization communication takes several directions according to the goals that are to be achieved, these goals determine which tools are used independently of the business segment. The ideas discussed and presented in this work aim to present the main tools used by communication that are dynamic, unique and momentary when spoken or written and can be used by all those who are interested in developing them, where oral communication has its peculiarities, as well as writing together with the gestural are intrinsic, a manager can not think of management without communication. Each professional has a differential marked by the way he communicates and these differentials in companies are not only related to technology, technical knowledge, but also in people. Through the arguments presented and defended by several authors explains the fact that communication has been significantly transformed in recent years, managers must know the tools to be able to promote communication and use them constructively, motivated by the constant demands of an increasingly competitive and globalized market.

Key words: Communication.Management. Leadership.

REFERÊNCIAS

ALLAN, PEASE, Barbara. **Desvendando o Segredo da Linguagem Corporal.**

Título original: The Definitive Book of Body Language: Revisão, formatação e adição de imagens por Susana Cap. p.12. Disponível em:

WWW.PORTALDETONANDO.COM.BR/FORUMNOVO.Acesso em:26 nov.2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração:**4. ed.São Paulo: Atlas,2011.pp.123-134 -136.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2011. pp.117-118 -124.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**:5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. pp. 27- 49.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1ed. São Paulo: Atlas, 2012. pp .71- 73 -74 -75 -77 -782.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. 7. ed. Campinas,São Paulo: Alínea,2010. pp.17-18-51-165-167-178-188.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**:conceitos,estratégias,sistemas,estrutura,planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**: integrando teoria e prática.3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. pp.15-26-46-48-49-51.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática**: 2.ed.São Paulo: Saraiva, 2010. pp.16-161-205.

_____.**Comunicação Empresarial na Prática**: 3.ed.São Paulo: Saraiva, 2013. p.73.

TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**: 4.ed. São Paulo: Atlas,2014.

ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**:2.ed. Porto Alegre:Artmed, 2014.p. 419 - 443