

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA LIDERANÇA: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Synara Thâmara Santos Freire Cavalcante¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

A comunicação é imprescindível em todos os âmbitos e principalmente nas organizações, pois é a base de toda atividade humana e por ser um processo de troca de conhecimento e informações entre as pessoas, sem ela nada aconteceria. Voltada para a ótica organizacional, é fundamental desenvolver a comunicação interna de maneira eficiente nas empresas, pois quando não é aplicada ou estruturada corretamente, surgem problemas e estes podem afetar a relação do gestor com os seus colaboradores. É importante ressaltar o objetivo do líder e identificar o seu papel na comunicação interna corporativa. Esse estudo tem o intuito de identificar e avaliar como a liderança pode desenvolver uma boa comunicação interna nas organizações e obter benefícios para alcançar bons resultados. O trabalho será desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica exploratória, com tratamento qualitativo.

Palavras-chave: Comunicação interna. Liderança. Organização.

INTERNAL COMMUNICATION AS A LEADERSHIP TOOL: A BIBLIOGRAPHIC RESEARCH

ABSTRACT

The communication process is very important in all aspects and mainly inside the organizations, it is basic for all human activities and because of the fact of being

¹ Acadêmica do Curso de MBA em Sistema de Gestão Integrado do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN). Email: synara.st@gmail.com

² Professora Mestra. Orientadora do curso de MBA em Logística Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIR-RN). Email: ana.araujolvs@gmail.com

a process oriented to the knowledge interchange, nothing could be developed or improved without it. Looking by the prism of organizational methods, it is essential to develop the internal communication on a efficient way for the companies, because when it is not applied correctly, it can originate problems that affect the relationship between gestors and employees. It's important to highlight the leader's goal and identify his importance on the companie's internal communication. This study has the objective of identify and evaluate how the leadership can develop a good communication process inside de organizations and get benefits to achieve great results. The work has been developed by exploratory bibliographic research, with qualitative treatment.

Keywords: Internal Communication, Leadership, organization

1 INTRODUÇÃO

Ao consultar a definição da palavra comunicação na língua portuguesa, deparamos com o significado de “partilhar, participar algo, tornar comum”. Com esse conceito, entende-se que a comunicação torna comum mensagens, ideias e informações em todo e qualquer ambiente, seja ele dentro de uma empresa ou fora dela.

Em geral, a comunicação é de grande importância, seja para estabelecer relações, informar, entreter e até mesmo ser uma grande aliada para o sucesso de qualquer empresa, organização.

Na visão de Stoner (2014, p. 388), “a comunicação tem sido caracterizada como o ‘sangue vital’ de uma organização [...]”.

Uma comunicação interna bem estruturada torna-se uma ferramenta estratégica poderosa, pois se torna um fator decisivo na aplicação de novas estratégias, reestruturações internas, e equilíbrio entre os interesses da organização e dos seus colaboradores. A partir do momento que esta comunicação interna começa a interagir os diversos departamentos da empresa, é possível que surjam possibilidades para enriquecer a cultura organizacional.

Para Kunsch (2003, p. 160), “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa,

através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis”.

Pela importância que a comunicação interna tem para as empresas, é necessário que esta seja aplicada corretamente e ministrada com eficácia, podendo a gerência ocupar e executar esse papel, por ser a cabeça que move as organizações. Para Schermerhorn Júnior (2014), “líderes conseguem que sejam realizados grandes feitos nas organizações, inspirando e motivando outros para um objetivo comum”.

E se tratando de gestor, peça importante em qualquer empresa, é relevante ratificar o seu objetivo enquanto líder e identificar o seu papel na comunicação interna corporativa.

Sendo assim, tem-se o seguinte problema de pesquisa: “A comunicação interna pode ser um fator relevante e diferencial para a liderança?” Logo, esse estudo tem o objetivo de diagnosticar como a liderança pode desenvolver e trabalhar uma boa comunicação interna e através dos seus benefícios obter bons resultados. Tal pesquisa é relevante por entender tamanha importância e o poder da comunicação, e quando bem trabalhada torna-se um grande diferencial competitivo, além de ampliar conhecimento e ter a possibilidade de sensibilizar, alertar e comprovar para as pessoas que exercem o papel de líder sobre a necessidade de ter uma comunicação eficaz e eficiente nas organizações, principalmente quando tem o objetivo de trabalhar a integração e interação dos diversos setores.

O desenvolvimento deste trabalho foi baseado na pesquisa bibliográfica exploratória, com tratamento qualitativo.

A coleta de dados, se deu por meio da pesquisa bibliográfica para embasar a fundamentação teórica. Em conceito, a consulta bibliográfica é a base para qualquer tipo de pesquisa, visto que informações publicadas, quer sejam impressa ou eletrônica, são aptas para se tornarem fonte de consulta, mesmo sabendo que os livros ainda podem ser considerados como fonte principal de referência bibliográfica.

A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência (GONÇALVES, 2014).

O tratamento qualitativo da pesquisa se deve por exigir a participação do pesquisador na investigação.

2 COMUNICAÇÃO

Para acontecer a comunicação é preciso que uma ideia, mensagem ou informação seja compreendida por outra pessoa. Nesse processo, a mensagem é transmitida pelo emissor e recebida, entendida e/ou interpretada pelo receptor. Então por necessitar, no mínimo, de dois elementos para acontecer, emissor e receptor, podemos entender que a comunicação não é um meio parcial/ unilateral.

O processo de comunicação inclui, além do emissor e do receptor, uma mensagem, podendo ser verbal (escrita e oral) ou não verbal (linguagem do corpo, expressões, etc.), a qual é enviada por meio de um canal de comunicação. É válido saber que nem sempre o receptor compreende ou decodifica a mensagem recebida do emissor, mas quando compreendida, o processo de comunicação percorre o caminho inverso, gerando o feedback.

Para Schermerhorn Júnior (2014, p. 385), há uma outra forma de enxergar o processo de comunicação, se utilizando de uma série de perguntas. “Quem?” (Emissor) “diz o que?” (Mensagem) “através de que meio?” (Canal) “a quem?” (Receptor) “com que resultado?” (Significado da interpretação).

Mas por Pimenta (2002, p. 19):

A origem etimológica da palavra *comunicação* é *tornar comum*, ou seja, se uma pessoa consegue fazer com que sua ideia seja captada e compreendida por outra(s) pessoa(s), nesse momento ocorreria o fenômeno de comunicação. [...] Sendo a comunicação um fenômeno humano, é difícil conceber um modelo que expresse a sua complexidade e os vários aspectos envolvidos [...].

Enquanto Stoner (2014, p. 389), define que “comunicação é o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”, Torquato (2004), conceitua como “um processo multidisciplinar e abrangente”.

Chiavenato (2001, p. 165), explica que comunicação é a troca de informações entre os indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

Logo, percebemos um ponto em comum nos conceitos desses autores e entendemos que a comunicação é um processo de troca de conhecimento e

informação entre as pessoas e que, só ocorre, quando a mensagem chega ao seu destino de forma compreensível.

“Comunicação não é o que se diz, mas o que o outro entende” (Duda Mendonça).

2.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é a base de todos os processos administrativos, portanto é necessário fazer bom proveito dela, trabalhando de forma planejada e organizada, para que sejam conquistados pontos positivos para a empresa, tanto para encaminhar informações e para desenvolver relações que integram todas as partes da organização. Ela pode e deve ser utilizada para estimular e melhorar a imagem da empresa, mas sua prioridade nas empresas é solucionar problemas e facilitar a compreensão entre as pessoas com diferentes pontos de vista.

Conforme Torquato (2004, p. 54) “a missão básica da comunicação interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços [...]”.

Para Kunsch (1997), a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e conecta os diversos setores da organização.

Segundo Marques (2001), os 5 “C’s” de uma comunicação interna eficaz são:

- ✓ Clara;
- ✓ Consistente;
- ✓ Contínua e frequente;
- ✓ Curta e rápida e
- ✓ Completa

A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. A necessidade de escutar é para buscar novas ideias ou soluções para a informação recebida, dependendo do tipo da informação.

O planejamento de uma comunicação interna deve integrar as ações dos vários departamentos da organização. As estratégias devem ser bem definidas e

transparentes, isto significa que manter um diálogo aberto entre os gestores e os colaboradores, permite a existência de canais de comunicação livres e eficientes (KUNSCH, 1997).

Uma comunicação interna com falhas, ocasiona aspectos negativos e causa impacto em toda a empresa, podendo atingir o clima organizacional. Por essa e outras razões, cada vez mais a comunicação interna tem se tornado fundamental e importante para as organizações, sendo necessário identificar as necessidades de acordo com a realidade da empresa e adotar ações que promovam espontaneidade e clareza da comunicação interna.

2.2 OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO EXTERNA

Uma empresa pode alcançar o diferencial competitivo quando focar seus esforços na comunicação estabelecida com seus colaboradores, e conseguir tê-los motivados para que se sintam importantes e integrados ao processo. A importância de desenvolver uma comunicação eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída pelos colaboradores da organização, é refletida para o público externo.

Segundo Marques (2001) a imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é a base da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar os funcionários em verdadeiros mensageiros e apoiadores da empresa.

Enquanto que Torquato (2004, p. 61) descreve a comunicação externa com a seguinte visão:

O sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador.

Para toda organização a imagem institucional é resultado da identidade e da comunicação externalizada sobre ela, através de vários mecanismos, sendo um instrumento estratégico e que tanto pode trazer efeitos positivos como negativos, mas isso vai depender de como será executada.

São objetivos da comunicação externa, na concepção de Torquato (2004):

- ✓ Disseminar a missão da organização, de maneira a assegurar o respeito e o reconhecimento da sociedade, pela organização;
- ✓ Criar atitudes favoráveis às atividades da organização, para melhoria da sua posição;
- ✓ Possibilitar conhecimento aos aspectos, programas e atividades da organização junto aos poderes constituídos, estreitando as relações com estes.
- ✓ Apoiar as áreas da empresa nas tarefas de implementação de mudanças e inovações relevantes;
- ✓ Valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, enaltecendo o trabalho e reconhecendo, quando for o caso, a efetiva contribuição desses nas melhorias e engrandecimento da empresa.

Logo percebe-se que a comunicação externa é um processo primordial para as organizações, pois através dela é possível desenvolver uma imagem e identidade da empresa. Uma comunicação externa eficaz, desenvolve e consolida o conceito da empresa e constrói uma imagem positiva, de acordo com os objetivos pretendidos pela organização. Porém, é necessário transmitir de forma clara e objetiva a missão, visão, valores, e políticas da organização para os inúmeros públicos que ela alcança e que deseja atingir. Uma comunicação externa bem trabalhada e planejada faz toda a diferença para o desenvolvimento e divulgação da empresa.

2.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação envolve a transmissão de informação e de significados. Se não há transmissão de informação ou se significado, não há comunicação. Em qualquer processo de comunicação, devem existir os elementos, citados e explicados abaixo, seguindo a concepção de Maximiano (2011):

1. Emissor – é alguém que quer transmitir uma ideia ou conceito para os outros, buscar informações ou expressar um pensamento ou uma emoção. O emissor codifica a ideia, selecionando símbolos para compor uma mensagem;
2. Receptor – é a pessoa para quem a mensagem foi enviada. O receptor decodifica os símbolos para interpretar o significado da mensagem;

3. Mensagem – quando se tem uma ideia ou um propósito para transmitir. Tem muitos fatores que influenciam no repasse dessa mensagem. A mensagem segue por um canal ou meio de comunicação, do emissor para o receptor;

4. Canal de comunicação – é a forma como a mensagem é transmitida, é o veículo de uma comunicação, que pode ser através da conversação, telefonema, e-mail, memorando ou outro;

5. Ruídos – o processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e/ou recepção eficaz da informação. Os ruídos podem ser desatenção por parte do receptor, stress no trabalho, linguagem incorreta utilizada pelo emissor, ruídos no ambiente;

6. *Feedback* – é um elemento importante no processo de comunicação. *Feedback* significa realimentação, ou seja, o retorno da informação para o emissor. Sem essa ferramenta é difícil saber se o receptor entendeu a mensagem, ela é uma garantia da eficácia do processo de comunicação. Todas as pessoas e administradores devem cultivar o *feedback*, pois sem ele a comunicação é uma comunicação de mão única.

Comunicar pode ser um processo tão simples como complicado, depende de como cada indivíduo está disposto a enfrentar o conteúdo transmitido pela mensagem. A comunicação perfeita é quando o que é transmitido pelo emissor é entendido pelo receptor. Para Maximiano (2011), desenvolver as competências que permitem a comunicação eficaz deve ser um objetivo primário dos administradores de organizações e das pessoas de forma geral.

2.4 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Existem duas formas de comunicação: oral e escrita. Ambas podem ser auxiliadas por recursos visuais como gráficos, mapas, ou objetos, conforme Maximiano (2011). Ele define os principais tipos de comunicação em oral (canal primário de comunicação), escrita (requer mais capacitação do que o meio oral), imagens (carregam mais significado do que as palavras) e a linguagem corporal (postura e movimentos transmitem significado).

Para Dubrin (2003), a comunicação nas organizações ocorre de diversas formas, mudando conforme o contexto, essas formas podem ser verbais ou não verbais. Podemos classificar como verbais a comunicação oral e escrita e não verbais as imagens e a linguagem corporal.

Maximiano (2011), defende que, a comunicação oral é o primeiro e mais importante canal de comunicação.

A comunicação oral, além do domínio do idioma, envolve a escolha das palavras, o tom de voz e a correção da linguagem. Quem não fala direito, além de não se fazer entender, dificilmente conseguirá dominar os outros meios de comunicação. A palavra falada é o canal primário da comunicação do gerente com a sua equipe, e entre os integrantes de uma equipe (MAXIMIANO, 2011, p. 306).

A comunicação verbal oral, é a mais comum e se refere a emissão de palavras e sons que usamos para nos comunicar, tais como dar instruções, entrevistar ou informar, enquanto que, a comunicação verbal escrita é o registro de observações, informações, memorandos, e-mails, etc., descreve Pestana (2016). Apesar dos grandes avanços tecnológicos, a palavra continua a ser um dos meios de comunicação mais eficazes que existem.

Nas organizações, a comunicação escrita desempenha um papel muito importante, logo a comunicação verbal escrita é muito mais complexa do que a oral, visto que, envolve outro código, além da fala. Há grande variedade de mensagens que são colocadas no papel, desde os bilhetes e e-mails, até os relatórios para a diretoria e proposta para os clientes, detalha Maximiano (2011).

Enquanto que Robbins e Decenzo (2004) detalha que, o ato de precisar colocar algo por escrito força a pessoa a pensar com mais cuidado sobre o que ela quer comunicar. Portanto é mais provável que as comunicações por escrito sejam mais elaboradas, lógicas e claras, apesar das mensagens escritas também terem suas desvantagens. A escrita pode ser mais precisa, mas consome muito mais tempo, além do feedback, que algumas vezes deixar de existir, por não ter um mecanismo de feedback embutido. Por exemplo, o envio de um e-mail não garante que ele será recebido e, se for recebido, não há garantia que o receptor o entenda da maneira pretendida pelo emissor.

Uma quantidade significativa da comunicação interpessoal também ocorre por meio da comunicação não-verbal, a transmissão de mensagens por outros meios que não as palavras. A linguagem do corpo refere-se àqueles aspectos da comunicação não verbal diretamente relacionado ao movimento do corpo, como gestos e posturas (DUBRIN, 2003, p.33)

No conceito de Torquato (2004), em uma abordagem bem diferente do que já fora explorado e explanado aqui, existem quatro formas de comunicação, sendo: a comunicação cultural, pouco trabalhada e estudada pelos profissionais, que se trata da área que comporta os climas internos; comunicação administrativa, que reúne os papéis, comunicados internos, memorandos, etc.; a comunicação social, envolvendo

as áreas de jornalismo, relações-públicas, publicidade e marketing e, por fim, a quarta forma conhecida como sistema de informação, que agrega as informações armazenadas em banco de dados.

Logo, percebe-se, de uma maneira geral, que a comunicação se encontra de várias formas e em todos os setores das organizações, cabendo a cada uma definir o formato que melhor se adequa nos seus setores.

2.5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial é um fator de muita relevância para o sucesso das empresas, que muitas vezes enfrentam problemas para estabelecer uma boa comunicação interna. A comunicação dentro da empresa é de grande importância, pois sua função é transmitir informações, decisões a serem tomadas da maneira correta e desenvolver bons relacionamentos, para que exista uma boa interação entre as partes envolvidas, líder e liderados, superiores e colaboradores.

Pode-se observar então que a falha na troca de informações dentro de uma organização pode ocasionar desordem. No entanto, quando há eficácia na comunicação pode ocorrer um desempenho satisfatório.

Para Gomes (2015), quando uma empresa não se comunica bem os problemas logo aparecem: funcionários desmotivados, fornecedores que perdem a confiança, clientes insatisfeitos e deixa de existir uma comunicação interna e externa.

Na concepção de Caldas (2010), a comunicação não é função de um ou de outro departamento específico, é função de todos na organização, desde a administração aos subordinados, tendo que ser praticada com responsabilidade pelos envolvidos para gerar os resultados pretendidos, e por isso deve ser melhor trabalhada pelos gestores nas empresas.

O autor ainda completa relatando que, uma gestão eficaz de comunicação empresarial melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundar-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas.

Aos poucos, as organizações estão percebendo a importância de investir na comunicação empresarial, e passando a ver seus colaboradores, não apenas como mão de obra, mas também como capital humano que gera resultados.

Caldas (2010) defende ainda que, uma empresa pode alcançar o diferencial competitivo quando focar seus esforços na comunicação estabelecida com seus colaboradores, e conseguir estimular a motivação destes fazendo com que se sintam importantes e participantes do processo.

Assim, constata-se, por Alvarenga (2006) que, o processo de comunicação empresarial passa a ser algo prioritário, visto que, além de ter uma equipe altamente motivada, é preciso que haja uma boa comunicação e interação entre as pessoas. Mas, para que esta boa comunicação aconteça, é fundamental que as informações sejam divulgadas e transmitidas em todos os níveis da organização, para que os colaboradores possam usá-las de forma mais eficaz.

2.6 FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

É preciso distinguir e conhecer a influência que os fatores exercem sobre o processo de comunicação da organização, para identificar as vantagens que a empresa pode ter e de como melhorar o desempenho nos processos de comunicação.

Para Angeloni (2010), a comunicação organizacional é um tema de estudo bastante complexo, e por isso, se faz necessário compreender os fatores que influenciam a comunicação nas organizações, pois é por meio dela que se constroem as relações de trabalho.

Gilgeous (1997) define os fatores que influenciam a comunicação empresarial como sendo fatores internos e externos e que podem afetar o processo de comunicação empresarial. Os fatores internos estão relacionados à filosofia gerencial da empresa, a estrutura organizacional, a cultura e o sistema interno de poder e/ou controle. Enquanto que os fatores externos estão ligados à implementação de novas tecnologias, mudanças no mercado onde a empresa atua, mudanças nas expectativas dos clientes, legislação governamental e ciclo econômico.

Na concepção de Busko (2017) os fatores que influenciam a comunicação interna são: fluxo de informação, nível de complexidade, canal de comunicação e formalidade da comunicação e que os define da seguinte maneira:

- ✓ Fluxo de informação: é influenciado pela estrutura da organização que apresenta o seu circuito e as formas das relações de comunicação, seguindo os padrões de comunicação descendente, comunicação ascendente, comunicação horizontal ou lateral e comunicação diagonal;
- ✓ Nível de complexidade: quanto aos níveis de complexidade às empresas podem ter comunicação interpessoal, comunicação em grupo e comunicação em toda a organização;
- ✓ Canal de comunicação: o canal de comunicação da empresa, será estabelecido mediante o propósito do grupo e essa pode seguir vários formatos.
- ✓ Formalidade da comunicação: quanto a formalidade a comunicação pode ser formal e informal.

Mas Segundo Stoner (2014), os quatro fatores influenciam a comunicação nas organizações são: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

O autor descreve tais fatores e os define, sendo os canais formais da comunicação fatores que inibem o fluxo livre das informações nos vários níveis da organização, mas que podem ser eficazes, pois cobrem uma distância de alcance cada vez maior dentro das empresas, à medida que elas crescem e se desenvolvem. Na estrutura de autoridade se identifica os diferentes níveis hierárquicos e ajuda a definir quem se comunicará com quem, pois o conteúdo da informação passa a se comprometer pela diferença de autoridade. O fator de especialização do trabalho é a divisão do trabalho em ações pertinentes a cada setor, facilitando a comunicação entre os diversos setores.

Apesar de utilizarem conceitos diferentes, os autores tratam basicamente dos mesmos fatores que influenciam a comunicação empresarial. Isto resulta em dizer que tais fatores contribuem de forma expressiva para melhorias na comunicação empresarial e conseqüentemente no clima das organizações, sendo preciso observar os tipos de comunicação que melhor se adequam a política da

empresa, além de que, todos os setores e colaboradores precisam estar envolvidos, participando e obtendo conhecimento das informações que cabem as responsabilidades de cada um, para que ao final sejam gerados resultados positivos diante dos propósitos e objetivos que a empresa almeja alcançar.

3 LIDERANÇA

A liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. As empresas precisam de um líder para que suas estratégias sejam traçadas e executadas com sucesso e, para que o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos, é necessário que exista uma relação de confiança, entre o líder e os seus colaboradores.

Para Schermerhorn Júnior (2014), “liderança é o processo de inspirar outros a trabalhar com afinco para realizar importantes tarefas”. Essa liderança constrói o comprometimento e o entusiasmo para que as pessoas dediquem seus talentos para ajudar a colocar em prática os planos e objetivos propostos, ainda na visão de Schermerhorn Júnior (2014).

Cada líder tem o seu estilo próprio de conduzir as pessoas, mas a escolha feita pelo gerente para o estilo de liderança a ser seguido deve considerar as forças situacionais, podendo ser o estilo adotado pela organização, a natureza das tarefas do grupo, as pressões de tempos e até mesmo os fatores ambientais, de acordo com Stoner (2014, p. 346):

Se a administração é do tipo que enfatiza as habilidades de relações humanas, o administrador vai se inclinar por um estilo centrado no empregado; se preferir um estilo decisivo, mais centralizador, o administrador tenderá a ser mais orientado para a tarefa do que para o empregado.

Para Chiavenato (2006):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

É importante ressaltar que liderança e gerência não tem o mesmo conceito. Stoner (2014, p. 344), descreve que:

Uma pessoa pode ser um gerente eficaz – um bom planejador e um administrador justo e organizado – e mesmo assim não ter as capacidades motivacionais de um líder. Outros podem ser gerentes eficazes – hábeis em inspirar entusiasmo e devoção – mas carecer de habilidades gerenciais necessárias para canalizar a energia que despertam nos outros. [...] Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também fazer um esforço consciente de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

Geralmente os líderes utilizam de poder, influência e autoridade para conseguirem persuadir seus colaboradores a realizarem as atividades conforme o seu desejo, mas para que se exerça a liderança, é importante que o indivíduo tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está fazendo, pois assim certamente seu poder de persuasão será ainda maior.

3.1 LIDERANÇA E O SEU PAPEL NA COMUNICAÇÃO

A comunicação deve ser encarada como uma ferramenta estratégica para exercer a liderança, pois ela é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle, além de, ser uma atividade em que os administradores dedicam maior parte de seu tempo.

A eficácia da comunicação organizacional é influenciada pelos canais formais de comunicação e pela estrutura de autoridade, pela especialização do trabalho e pela propriedade da informação. Os canais formais podem ser rígidos e altamente centralizados, com os indivíduos só podendo se comunicar com poucas pessoas, ou podem ser frouxos e descentralizados, com os indivíduos podendo se comunicar com os outros em qualquer nível (STONER, 2014, p. 404)

Pela importância que tem, a comunicação do líder precisa ser realizada com eficiência, haja vista que, persuadir aqueles que estão à sua volta faz parte da missão do líder e é nele que os liderados procuram esclarecer suas dúvidas, classificam seu gestor como o principal canal de comunicação, pois é dele que recebem as principais informações da organização. Stoner (2014), ao definir liderança, escreve que, é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo e ainda complementa que, há três implicações importantes para chegar nessa definição, sendo uma delas relacionada ao poder, o qual é descrito por ele como sendo a capacidade de exercer influência, de modo a mudar as atitudes ou o comportamento de pessoas ou grupos. De uma forma mais simples e explanada, Schermerhorn Júnior (2014) define o

poder como sendo a habilidade de levar outra pessoa a fazer algo que você deseja que seja feito ou de fazer as coisas acontecerem de modo como você deseja e é esse poder que o líder deve exercer para levar sua equipe a alcançar os objetivos determinados para garantir o bom desempenho do trabalho e resultados positivos dentro da organização.

Aqueles que são verdadeiramente grandes líderes são extraordinariamente bons em transformar suas visões em realizações. Isso envolve a capacidade de comunicar a visão de tal maneira que outros tenham o desejo de trabalhar com afinco para alcançá-la. [...] inspiram outros a fazer o que for necessário para transformar a visão em realidade (SCHERMERHORN JÚNIOR, 2014, p. 287).

Uma comunicação eficaz é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois mais do que repassar uma mensagem, uma meta ou estratégia a ser trabalhada, é imprescindível que os líderes se comuniquem constantemente com os seus colaboradores e não apenas em situações emergenciais, momentos esporádicos, pois é por meio dela que se conquista uma equipe motivada e com bom relacionamento entre os departamentos.

Sendo feita dessa maneira, a comunicação caminha aliada à liderança, e realizada da forma correta, garantirá o sucesso da gestão do líder e consequentemente da empresa em geral.

Percebe-se que os líderes/ gerentes possuem um papel importante nas organizações em relação a comunicação, pois devem iniciar a comunicação, passá-la para frente e, até mesmo, interpretar as informações aos seus colaboradores, para que possam tomar decisões certas e assim não criar problemas e gerar danos nos setores das empresas.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Uma ideia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos, autocracia e democracia, como pontos opostos. Tais comportamentos definem os estilos básicos de liderança, pois desdobram-se em outros, e esses estilos são definidos/ praticados em uma organização, dependendo da maneira como o líder se relaciona com os liderados, na concepção de Maximiano (2000).

Ainda na visão de Maximiano (2000, 2011), a autocracia é a liderança orientada para a tarefa, em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder, ou seja, uma liderança autoritária, onde o líder mantém distância de seus funcionários/ equipe e está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa. Enquanto que a democracia, é a liderança participativa e voltada para as pessoas. Um líder com este estilo de liderança pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa ideias do grupo, orienta os seus colaboradores e os incentiva para ter iniciativa de resolver os problemas, quando surgem.

Para Schermerhorn Júnior (2014), o “estilo de liderança é o padrão de comportamento recorrente demonstrado por um líder”. Segundo as teorias de comportamento de liderança, há três estilos clássicos de liderança:

- ✓ Estilo autocrático;
- ✓ Estilo liberal e
- ✓ Estilo democrático

O autor Schermerhorn Júnior (2014, p. 293), define esses estilos:

Um líder com estilo autocrático coloca mais ênfase na tarefa do que nas pessoas, retém para si a autoridade e as informações, e atua com um estilo unilateral de comando e controle. Um líder com estilo liberal faz exatamente o contrário, demonstrando pouca preocupação com a tarefa, deixando que o grupo tome decisões, e adota uma atitude do tipo “façam o melhor que puderem e não me perturbem”. Contrastado com ambos, um líder democrático é comprometido com a tarefa e com as pessoas, certifica-se de que as coisas estão sendo feitas enquanto compartilha informações, encoraja a participação da tomada de decisões e ajuda os outros a desenvolver suas habilidades e capacidades.

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado. Se o influenciado se mostrar satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz, na concepção de Maximiano (2000).

Ao analisar esses conceitos e comparar as visões de cada autor, fica claro que, cada estilo de liderança influencia de maneira diferente o ambiente de trabalho e o comportamento dos colaboradores, como também, em cada um dos estilos o comportamento do líder desenvolve uma comunicação diferente. Logo, posturas

diferentes geram resultados diferentes, visto que, dependendo do estilo de liderança o ambiente de trabalho pode ficar mais produtivo ou diminuir a satisfação da equipe.

3.3 LIDERANÇA MOTIVACIONAL

O cenário ideal seria que todas as empresas tivessem funcionários motivados e comprometidos com as metas a serem alcançadas pela organização. Mas não é o que normalmente se encontra, pois é uma tarefa difícil e torna-se um desafio para o líder. Por isso é muito importante que a liderança tenha conhecimento sobre motivação.

E o que significa motivação? Derivada do latim *movere*, a palavra motivação significa mover. Segundo Maximiano (2000, 2011), indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, incentiva e estimula algum tipo de ação ou comportamento humano. Para ele, o comportamento humano é sempre motivado.

Já Chiavenato (2001, p. 80), diz que:

Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Maximiano (2000, 2011), diz ainda que, o desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos, são as forças que produzem a motivação.

Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo. Há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho: motivos internos, são aqueles que surgem das próprias pessoas e os motivos externos: são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra (MAXIMIANO, 2000, p. 347-348).

Na concepção de Montana (2010), a liderança motivacional é baseada no poder premiador, pelo simples fato dos gerentes exercerem poderes administrativos sobre uma série de recompensas. Montana (2010) expressa que, as recompensas organizacionais podem ser tão óbvias, como por exemplo, salário e promoções, mas

também podem ser sutis, um elogio, status, atenção, maior acesso a informações, dentre tantas outras.

Para Maximiano (2011), a liderança motivacional é um modelo de liderança que foca no tipo de recompensa que o líder oferece e analisa o estilo motivacional do líder. Ele defende que existem dois estilos de liderança motivacional: o carismático e o transacional.

Na liderança carismática, o gestor líder tem o poder de influenciar um indivíduo pela força do caráter, denominada também de carisma pessoal. Um gerente pode ser admirado por uma característica pessoal específica e desta surgir admiração, o que poderá criar posteriormente, oportunidade para a influência interpessoal (MONTANA, 2010).

Enquanto que a liderança carismática é analisada considerando a influência exercida pelo líder sobre os seus liderados, na liderança transacional as relações de líder e liderados são baseadas em trocas ou acordos entre ambos.

Os líderes transacionais motivam os seus seguidores na direção das metas estabelecidas, esclarecendo o papel e as exigências da tarefa, é o que define Robbins e Decenzo (2004).

Na liderança transacional, o gestor se comporta como chefe e não como líder. Suas táticas são pautadas principalmente pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, além de seguir a ideia de recompensa proporcional ao desempenho. Esse é um gestor que não se preocupa em compreender as motivações de sua equipe ou em antecipar-se aos problemas, ele apenas segue o fluxo e cumpre demanda (MARQUES, 2015).

3.4 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Os vários estilos de liderança podem influenciar no comportamento dos colaboradores e no clima organizacional, deixando o ambiente mais produtivo, ou por outro lado, diminuindo a satisfação e o comprometimento dos funcionários.

Na visão de Franco (2008), a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão, que viabilizarão os resultados por meio das pessoas.

Por isso, é importante que os gestores entendam que a maneira/ forma da liderança aplicada, influencia o comportamento, desempenho e produtividade dos

colaboradores de uma organização. Isto é relevante porque permite ao líder estudar melhor os seus comportamentos e analisar quais são as melhores formas de obter bons resultados dos seus colaboradores.

Para Robbins e Decenzo (2004), os gerentes podem moldar ou formar o comportamento dos funcionários, reforçando cada etapa que encaminha o funcionário à resposta desejada.

Então dependendo da capacidade de quem está à frente da equipe, uma empresa e seus empregados alcançarão ou não seus objetivos, pois as orientações, os ensinamentos e a visão do líder funcionam como um “norte”, direcionando as pessoas rumo a seus objetivos.

4 METODOLOGIA

A metodologia envolve o processo de pesquisa utilizado na elaboração do artigo, que através dos seus resultados desenvolve os objetivos a serem alcançados por meio da pesquisa e responde a problemática abordada pelo tema explorado.

Para Gil (2010), “a pesquisa exploratória tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno”.

Logo, o presente estudo foi elaborado por meio de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, visto que foram adquiridos novos conhecimentos e uma nova visão do assunto trabalhado. Se trata de uma pesquisa bibliográfica por ter sido realizado o estudo com base em diversos autores como: Gaudêncio Torquato, Idalberto Chiavenato, Maria Alzira Pimenta, Maria Terezinha Angeloni, Antônio César Amaru Maximino, dentre tantos outros. Por meio destes autores foi possível organizar conceitos, os quais permitiram a elaboração do trabalho.

A pesquisa tem caráter qualitativo, visto que, a coleta e a análise dos dados não é baseada na quantificação, pois analisa e descreve o fenômeno.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

5 CONCLUSÃO

Ao pesquisar sobre a comunicação interna nas organizações, foi visto o quanto é complexo o processo e a importância do líder e a empresa terem conhecimento desse procedimento, a fim de evitar insatisfações e descontentamentos no ambiente de trabalho, e barreiras que interfiram na boa comunicação, pois essas podem interferir e distorcer o processo de comunicação empresarial e o andamento das atividades organizacionais, como por exemplo: reações emocionais, ausência de *feedback*, etc. Portanto se faz necessário que o líder identifique as possíveis barreiras existentes, para realizar melhorias no intuito que a comunicação se torne eficiente e eficaz.

O processo de comunicação empresarial precisa ser claro, objetivo e trabalhado de forma organizada, pois para que a empresa se desenvolva, para que a sua produtividade possa ser alcançada e as decisões administrativas possam ser tomadas corretamente pelos seus líderes, é preciso que as pessoas envolvidas se comuniquem bem e estejam interligadas no processo. A utilização dos diversos canais da comunicação pode tornar o processo mais eficiente e minimizar os efeitos das possíveis barreiras existentes, além de permitir a participação dos funcionários na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa, considerando que, independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários, são comunicadores e, interagir dentro do processo, mesmo através da comunicação informal, facilitará a integração e a participação de gestor e seus subordinados, ou seja, de todos os envolvidos na empresa.

Desta forma, os objetivos organizacionais poderão ser alcançados, e a equipe de trabalho poderá se tornar mais motivada e comprometida com o crescimento e desenvolvimento da organização, além do comprometimento com a busca pelo sucesso organizacional.

Então no sentido de obter uma comunicação clara e objetiva, elenca-se a seguir, algumas sugestões que podem melhorar e ajudar a fluir uma boa comunicação interna nas empresas e auxiliar na relação líder e liderados:

- ✓ Formalização da comunicação da empresa, principalmente nas colocações mais importantes referentes ao trabalho, para evitar possíveis dúvidas;
- ✓ O gestor poderá realizar reuniões mensais com toda a empresa, informando suas metas e objetivos do mês para que todos possam estar por dentro do alcance da empresa, além de ser uma oportunidade para que todos expressem suas ideias, opiniões, para uma troca de informações.
- ✓ Organizar palestras motivacionais para os colaboradores da empresa, para que se sintam mais motivados e reconhecidos.

Conclui-se que a comunicação interna é uma ferramenta importante e imprescindível para as organizações, e portanto, deve ser priorizada e baseada no princípio que todos os funcionários sejam envolvidos e participantes, junto com o gestor da empresa. Ao procurar saber o que os funcionários pensam e ouvir sugestões para implantação de novas estratégias, os farão motivados e os farão se sentirem importantes para melhoria e o alcance do sucesso da organização.

Quando vista dessa forma pelo gestor, a comunicação interna tornar-se-á sem dúvida, um instrumento estratégico para benefícios na empresa e, conseqüentemente, obterá o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, M. M. **Comunicação interna nas organizações**. 2006. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/administracao/comunicacao-interna-nas-organizacoes-317/artigo>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BUSKO, P. **Comunicação interna e externa e suas diferenças**. Disponível em: <<https://empreendedorismoecomunicacao.wordpress.com/comunicacao-empresarial-i/>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

CALDAS, Priscyla. A Importância da comunicação nas organizações. **Administradores.com.br**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COMUNICAÇÃO EXTERNA: Isso Existe?. **Convicta Comunicação**. 2016. Disponível em: <<http://www.convictiva.com.br/artigos/comunicacao-externa-isso-existe/>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FABRÍCIO, Alan. **Comunicação x liderança**. 25 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comunicacao-x-lideranca/39096/>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

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

GILGEOUS, V. **Operations and the management of changes**. Pitman Publishing: London, 1997.

GOMES, Valquíria. A Importância da Comunicação nas Organizações. **rhportal.com.br**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizaes/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

MARQUES, José Roberto. **Diferença entre liderança transacional e transformacional**. 16 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-lideranca-transacional-e-transformacional/#>>. Acesso em: 7 dez. 2016.

MARQUES, R. **Comunicação Interna**. 27 jan. 2001. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html#>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PESTANA, Gui Duarte Meira. A Comunicação Verbal. Disponível em <<http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=S156&doc=11595>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2002.

REVOLUÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO. **Tipos de comunicação**. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/revolucaodosmeiosdecomunicacao/tipos-de-comunicacao>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, C. Tipos de Pesquisa. Disponível em:
<http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO_RH/_OF.TIPOS_PESQUISA.PDF>. Acesso em: 30 abr. 2016.

SCHERMERHORN JÚNIOR., John R. **Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edvard. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS IMPACTOS JUNTO AOS COLABORADORES. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 nov. 2016.