

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES - RS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Tiago Batista da Costa

**ANÁLISE DA INTERFACE ENTRE LIDERANÇA EFICAZ E  
COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
NOROESTE DO RS**

Palmeira das Missões, RS, Brasil

2022

**Tiago Batista da Costa**

**ANÁLISE DA INTERFACE ENTRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO  
INTERNA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO NOROESTE DO RS**

Relatório de Conclusão de Curso apresentado a  
Universidade Federal de Santa Maria  
(UFSM/RS) – Campus Palmeira das Missões,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS, Brasil

2022

**Tiago Batista da Costa**

**ANÁLISE DA INTERFACE ENTRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO NOROESTE DO RS**

Relatório de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS) – Campus Palmeira das Missões, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

**Aprovado em .....**

---

**Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade, Dra. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr.**  
**(UFSM)**

---

**Luciane Dittgen Miritz Dra.**  
**(UFSM)**

Palmeira das Missões, RS, Brasil  
2022

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela coragem e força necessária para a conclusão deste trabalho.

A orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade pela compreensão, confiança, disponibilidade e auxílio durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus pais Sr. Jaci Dias da Costa e Sra. Mariza Batista da Costa, pelo imensurável apoio durante a graduação e em toda minha vida.

A minha esposa Gabriela Martins, pelo apoio, motivação e por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis da elaboração deste estudo.

Aos familiares e amigos que foram capazes de compreender os momentos de ausência por conta da elaboração deste estudo.

Aos colegas de trabalho e gestores que se comprometeram em responder aos instrumentos de coleta de dados aplicados na pesquisa.

Aos colegas e amigos que fiz durante o período da faculdade, cada um contribuiu de alguma forma para a conclusão da graduação.

## **RESUMO**

### **ANÁLISE DA INTERFACE ENTRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO NOROESTE DO RS.**

AUTOR: Tiago Batista da Costa

ORIENTADORA: Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

A liderança eficaz e a comunicação são dois temas muito discutidos, atualmente, no ambiente organizacional e muitas vezes estão associados ao sucesso das organizações no desempenho das suas atividades e atingimento dos objetivos. Neste estudo, teve-se como objetivo principal analisar a interface entre liderança eficaz e a comunicação na empresa Engesilo Estruturas Metálicas LTDA. A realização desta pesquisa ocorreu por meio da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada e questionários à população da empresa. Obteve-se o retorno de 44 pesquisados. Utilizou-se também a observação livre não-participante e análise documental. A análise dos dados primários foi realizada por meio de análise estatística simples e análise de conteúdo. A análise dos dados secundários foi realizada por meio da análise documental. Na pesquisa evidenciou-se a existência de uma interface positiva entre liderança eficaz e a comunicação na organização estudada. Tal interface é caracterizada por uma liderança democrática, pela clareza na comunicação, confiança e credibilidade na relação líder e liderados. Por fim, sugere-se, ações de uma melhor estruturação dos processos de comunicação, assim como o fomento dos canais de comunicação formais dentro da organização.

Palavras chave: Liderança; Liderança Eficaz; Comunicação interna.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF THE INTERFACE BETWEEN EFFECTIVE LEADERSHIP AND INTERNAL COMMUNICATION IN AN ORGANIZATION IN THE NORTHWEST OF RS.**

**AUTHOR:** Tiago Batista da Costa

**ADVISOR:** Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

Effective leadership and communication are two topics that are currently being discussed a lot in the organizational environment and are often associated with the success of organizations in performing their activities and in the fulfillment of objectives. In this study, the main objective was to analyze the interface between effective leadership and communication in the company Engesilo Estruturas Metálicas LTDA. This research was carried out through the application of a semi-structured interview script and questionnaires to the company's population. The return of 44 respondents was obtained. Non-participant free observation and document analysis were also used. The analysis of primary data was performed using simple statistical analysis and content analysis. The analysis of secondary data was performed through document analysis. The research evidenced the existence of a positive interface between effective leadership and communication in the studied organization. Such an interface is characterized by democratic leadership, clarity in communication, trust, and credibility in the relationship between leader and subordinates. Finally, it is suggested actions for a better structuring of communication processes, as well as the promotion of formal communication channels within the organization.

**Keywords:** Leadership; Effective Leadership; Internal Communication.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Estilos de comportamento de líder .....       | 19 |
| Figura 2 – Oito características de líderes eficazes..... | 25 |
| Figura 3 – Processo de comunicação.....                  | 28 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Traços de Personalidade .....   | 17 |
| Quadro 2 – Resumo dos Efeitos Motivacionais dos Processos de Liderança Tradicional e Carismática ..... | 21 |
| Quadro 3 – Comportamentos Transformacionais e Transacionais.....                                       | 22 |
| Quadro 4 – Ruídos decorrentes do emissor e receptor .....  | 29 |
| Quadro 5 – Planejamento de ações para liderança e comunicação interna na Engesilo .....                | 69 |
| Quadro 6 – Detalhamento das informações.....   | 69 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Perfil dos respondentes .....  | 39 |
| Tabela 2 – Opinião dos colaboradores quanto à liderança na Engesilo Estruturas Metálicas LTDA ..... | 45 |
| Tabela 3 – Opinião dos colaboradores sobre a reunião formal .....                                   | 52 |
| Tabela 4 – Opinião dos colaboradores sobre o e-mail .....   | 53 |
| Tabela 5 – Opinião dos colaboradores sobre os quadros e murais .....                                | 55 |
| Tabela 6 – Opinião dos colaboradores sobre o WhatsApp.....  | 57 |
| Tabela 7 – Opinião dos colaboradores sobre o radioamador .....                                      | 59 |
| Tabela 8 – Opinião dos colaboradores sobre o spark .....  | 61 |
| Tabela 9 – Opinião dos colaboradores sobre os canais informais .....                                | 63 |
| Tabela 10 – Barreiras à comunicação .....   | 65 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>12</b> |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA .....  | 12        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 13        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....   | <b>13</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 13        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>15</b> |
| 2.1 LIDERANÇA: conceitos e contextualização .....  | 15        |
| <b>2.2.1 Teoria dos traços de personalidade</b> .....                                    | <b>16</b> |
| <b>2.2.2 Teoria comportamental</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>2.2.3 Liderança Situacional</b> .....   | <b>20</b> |
| <b>2.2.4 Liderança Carismática, Transformacional, Transacional e Visionária</b> .....    | <b>20</b> |
| 3.2 LIDERANÇA EFICAZ .....   | 24        |
| 2.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: canais e barreiras .....                                  | 27        |
| 2.3 INTERFACE ENTRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO .....                                 | 31        |
| <b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....   | <b>33</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....   | 33        |
| 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....   | 34        |
| 3.3 COLETA DE DADOS .....  | 35        |
| 3.4 ANÁLISE DE DADOS .....   | 36        |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>37</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....  | 37        |
| 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES .....  | 39        |
| 4.3 A LIDERANÇA EFICAZ NA ENGESILO ESTRUTURAS METÁLICAS LTDA .....                       | 40        |
| <b>4.3.1 Liderança Eficaz: uma análise na perspectiva dos gestores</b> .....             | <b>41</b> |
| <b>4.3.2 Liderança Eficaz: uma análise na perspectiva dos colaboradores</b> .....        | <b>44</b> |
| <b>4.3.3 Comunicação: uma análise na perspectiva dos gestores</b> .....                  | <b>49</b> |
| <b>4.3.4 Comunicação: uma análise na perspectiva dos colaboradores</b> .....             | <b>51</b> |
| <b>4.3.5 Liderança e Comunicação: ações propostas para melhorar esta interface</b> ..... | <b>68</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>70</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>72</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>APÊNDICES A – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO<br/>INTERNA .....</b>         | <b>74</b> |
| <b>APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE LIDERANÇA EFICAZ E<br/>COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b> | <b>79</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>81</b> |
| <b>ANEXO A - ORGANOGRAMA ENGESILO .....</b>  | <b>81</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Desenvolver uma liderança eficaz é um tema bastante discutido e sua importância é essencial para o bom rendimento das organizações. Entender os fatores que levam a empresa melhorar sua liderança com a meta de atingir os resultados estabelecidos é uma busca constante das organizações. Robbins (2005) caracteriza o líder como aquele que é capaz de influenciar um grupo a fim de garantir o atingimento das metas propostas pela organização.

Para Figueiredo (2001), ser líder é não se conformar com o status do ambiente atual, procurar criar e inovar para desenvolver novas ideias, estratégias, processos, encontrando novos caminhos e realizações, é aquele que influencia toda a estrutura organizacional, tanto na geração de recursos materiais quanto no desenvolvimento de pessoas.

Para a liderança ser eficaz é primordial a comunicação interna bem desempenhada pelo líder, destacando-se aquele que tem a capacidade de comunicar-se de forma ampla e transparente com seus liderados, sendo que essa habilidade pode ser desenvolvida através de treinamentos literários e práticos. Conforme Marchiori (2014), a comunicação interna empresarial tem sido exaltada e observada por gestores visando o atingimento de metas. Observa-se que a comunicação representa um aspecto que gera preocupação nas empresas pois influencia, fortemente, nas decisões estratégicas organizacionais.

A análise da interface entre liderança eficaz e comunicação interna em uma organização pode ser feita em grandes, médias e pequenas empresas. Nas grandes, consolidando ainda mais essa interface, nas médias e pequenas ajudando a construir uma forma adequada de comunicação interna, por meio de uma participação mais efetiva da liderança.

Nesse contexto, considerando o cenário regional do município de Panambi com enfoque quase predominante industrial, sendo um polo metalomecânico junto ao agronegócio, é possível encontrar algumas empresas que possuem grande representatividade no mercado nacional, como a empresa de médio porte Engesilo que atua no mercado metalúrgico de armazenagem de grãos desde 1992, com forte atuação na região e um crescimento notório na região central do Brasil.

Desta forma, a fim de compreender a temática proposta, este estudo concentra-se na seguinte pergunta: Como se caracteriza a interface entre a liderança eficaz e a comunicação interna na Engesilo localizada em Panambi no noroeste do RS?

Nos próximos tópicos serão abordados o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa, a justificativa, o referencial teórico, a metodologia, a análise dos resultados e as considerações finais do estudo.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a interface entre liderança eficaz e comunicação interna na empresa Engesilo, localizada em Panambi no noroeste do RS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o processo de liderança na empresa analisada;
- Identificar os canais de comunicação utilizados na empresa investigada;
- Verificar as barreiras à comunicação interna na empresa analisada;
- Identificar os aspectos positivos e negativos na interface liderança eficaz e comunicação interna na organização estudada;
- Propor ações, se for o caso, para melhorar a relação entre liderança eficaz e comunicação interna na empresa analisada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema liderança é constantemente, discutido no meio profissional e acadêmico. Toda estrutura da organização depende de um bom desempenho do seu líder, ficando evidente os resultados positivos quando a liderança consegue comunicar-se com seus colaboradores.

Conforme Figueiredo (2001), liderança é um fenômeno que incessantemente instigou pessoas pensantes e estudiosos da natureza e comportamento humano, os quais sempre investigaram quais os fatores interpessoais que levam os líderes ao sucesso no que diz respeito a influência e quais os fatores que determinam a aceitação ou não do líder por parte da sua equipe de colaboradores. Desta forma, justifica-se explorar a temática para compreender o fenômeno de forma mais abrangente.

Dentro da organização, o papel da liderança em exercer a comunicação é o pilar que a mantém estruturada, independente dos setores da sua atuação. Cabe ao líder ter uma comunicação clara e transparente para que suas ideias sejam entendidas e todos saibam o que deve ser realizado.

O estudo da interface entre a liderança eficaz e comunicação em uma organização pode revelar que diante do seu crescimento, da expansão da sua estrutura, da aquisição de novos terrenos e novas instalações fabris, do aumento de sua capacidade produtiva e do número de colaboradores, se faz necessário investir e desenvolver a liderança e a comunicação.

É importante fazer com que a liderança e a comunicação interna estejam alinhadas e com foco no mesmo objetivo, pois as informações repassadas entre gestores e colaboradores precisam estar direcionadas para o alcance dos resultados.

A relevância acadêmica e organizacional deste estudo, se dá, em especial, pela possibilidade de se conhecer melhor a prática da liderança e a sua influência no processo de comunicação, possibilitando inclusive o desenvolvimento de ações necessárias para otimizar esta interface.

Este estudo é relevante para a sociedade, pois possibilita o debate desses dois temas relevantes para o mercado profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA: conceitos e contextualização

A temática liderança gera um entusiasmo aos pesquisadores que buscam compreender o conteúdo nela apresentado, mostrando-se bastante específica em cada ramo empresarial. As empresas são formadas por grupos de pessoas e elas precisam ser conduzidas. Assim, dentro das organizações, o assunto liderança conquistou uma importância fundamental no que diz respeito a gerenciamento de pessoas e atingimento de metas estabelecidas. Para Marchiori (2014), a liderança ajuda os membros a construírem o entendimento de uma questão, os eventos, as situações adversas e os objetivos, representando um processo comunicativo interno.

Conforme Vergara (2016a), o alcance da missão da empresa, tornar realidade a sua visão e alcançar todos os objetivos empresariais, se dá através da capacidade de influenciar pessoas e grupos, cabendo ao líder possuir essas aptidões e responsabilidades a fim de conquistar os objetivos definidos.

Chiavenato (2007, p. 314) afirma que o papel da liderança é influenciar mudanças em grupos de pessoas:

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. Liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais. É um tipo de influência. A influência é uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou grupo de pessoas.

Ao longo do crescimento da sociedade vários líderes surgiram e influenciaram mudanças sociais. No âmbito organizacional o líder também é capaz de influenciar mudanças e evoluções em suas áreas de atuações.

Com a evolução dos processos produtivos industriais metal mecânicos, disserta-se sobre um modelo de liderança muito utilizado, principalmente, em empresas com linha de produção em massa. Trata-se da metodologia Japonesa *Lean Manufacturing* ou como também é conhecido: Sistema Toyota de produção. Como um exemplo de disciplina e foco organizacional, o modelo Toyota de liderança contribui, historicamente, com seu modelo estruturado de liderança organizacional. O Sistema Toyota de Produção é algo estudado ainda hoje nas universidades e por pesquisadores, sendo aplicado em grandes indústrias por todo o

mundo, seu modelo de produção puxada é comumente utilizado globalmente (LIKER; CONVIS, 2013).

Os autores afirmam que o papel do líder é preparar, treinar e ensinar. Assim como um técnico de uma equipe esportiva o líder não joga, mas é o responsável pelas vitórias, derrotas, objetivos e por mostrar o caminho para o seu time. O líder assume o protagonismo, possibilita as condições de trabalho adequadas, ajuda a gerar valor para a empresa, está sempre aberto para o aprendizado e não mede esforços para desenvolver novos líderes.

A metodologia Lean prega que o líder precisa observar as coisas que acontecem no dia a dia, onde acontece os problemas reais. Lugar do líder é no gemba, termo japonês que significa “lugar real”, ou seja, “lugar onde as coisas acontecem”. Indo ao lugar para verificar as dificuldades e ter a certeza dos fatos e ver com seu próprio ponto de vista os relatos de terceiros, para a partir disso tomar as ações necessárias, pois cabe ao líder a responsabilidade em resolver o problema. Conforme Liker e Convis (2013), o líder Lean está sempre presente, ele tem o dever de mostrar os problemas, estudar e desenvolver ações para solucioná-los.

Cada conceito de liderança descrito pelos autores, traz consigo a mensagem que o líder tem uma atuação diferenciada dos demais membros da organização e é dele a carga maior de responsabilidade na condução da equipe. A fim de compreender a evolução dos estudos sobre liderança, cabe explorar as teorias nas quais o tema é tratado. A seguir são abordadas a teoria dos traços de personalidade; comportamental, situacional, carismática, transformacional, transacional, visionária e, por fim, o conceito de liderança eficaz.

### **2.2.1 Teoria dos traços de personalidade**

A teoria dos traços de personalidade dá o enfoque sobre as qualidades pessoais e características encontradas em indivíduos que exercem funções de liderança. Segundo essa teoria, conforme Vergara (2016a), para exercer influência sobre indivíduos e grupos, o líder deveria nascer com determinados traços de personalidade, seriam eles: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa.

No quadro 1 são apresentadas algumas características dos traços de personalidade.

Quadro 01 – Traços de Personalidade



| Traços Físicos                                       | Traços Intelectuais   | Traços Sociais  | Traços de Tarefa                                       |
|--|---|---|--|
| Aparência;<br>Estatura;<br>Energia;<br>Força física. | Adaptabilidade;<br>Entusiasmo;<br>Autoconfiança;<br>Elevado QI. | Cooperação;<br>Habilidades interpessoais;<br>Habilidades administrativas. | Impulso na realização;<br>Persistência;<br>Iniciativa. |

Fonte: Adaptado de Vergara (2016).

Segundo a teoria dos traços de personalidade, quem nascesse com esses traços seria líder, pois o líder nasce feito, ou seja, liderança é inata. Conforme Robbins (2005), isso não significa que possuindo tais características a liderança será eficaz.

Para Oliveira (2013), a mais persistente polêmica envolvendo o estudo sobre liderança se dá sobre o líder possuir um traço de personalidade inato ou aprendido (desenvolvido através da busca pessoal por aprendizado). O grande impulso de se estudar a liderança a partir de traços de personalidade surgiu na primeira metade do século 20, quando a conduta de grandes líderes políticos, dotados de carisma excepcional, como Hitler, Stalin e Perón, davam a impressão ao mundo de que a liderança era uma qualidade inata, ou seja, pessoas com a capacidade de exercer grande liderança sobre os demais, obviamente nasceriam assim.

Oliveira (2013, p. 171) explica a divergência encontrada, nos estudos sobre liderança, quanto à teoria da personalidade após a Segunda Guerra Mundial:

Depois da Segunda Guerra Mundial, entretanto, o culto à imagem de muitos desses líderes caiu fragorosamente por terra, dadas suas decisões desastrosas e suas estratégias políticas fracassadas. A partir de então, passou-se a buscar mais enfaticamente quaisquer evidências de que os verdadeiros líderes não nascem prontos, mas são formados pelas suas experiências de vida.

Para Bergamini (2015), as pessoas apresentam diferentes desempenhos individuais em qualquer atividade, existindo dois motivos principais: nasceram diferentes umas das outras e seu DNA estar programado com as suas características pessoais para o resto da vida.

Essa diferença entre a personalidade dos indivíduos é causada também pelas experiências nas diferentes fases da vida, as quais estão submetidas a variáveis que influenciam essa personalidade de maneira ímpar (BERGAMINI, 2015).

Shamir (1993) afirma que para se ter uma percepção do estilo de liderança adotado pelo líder, é necessário levar em conta seus tipos de traços, valores, crenças e comportamentos.

Robbins (2005) afirma que a falta de respostas mais conclusivas sobre a influência das características de um líder no processo de liderança levou os pesquisadores a realizarem estudos focados no comportamento dos líderes, resultando na teoria comportamental sobre liderança.

### **2.2.2 Teoria comportamental**

Na teoria comportamental considera-se mais essencial o comportamento adotado pelo líder no exercício da liderança do que seus traços de personalidade.

Para Robbins (2005), a abordagem comportamental consiste na capacidade de analisar e identificar os determinantes críticos dos comportamentos específicos humanos, identificando-se as características comportamentais e a partir disso, as pessoas são capazes de aprender e treinar para a liderança. A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, no âmbito da sua aplicação está nas suas premissas básicas; a teoria dos traços prega que o líder nasce com características de liderança, já a comportamental afirma que liderança pode ser desenvolvida e aprendida. Por outro lado, se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, proporcionaria uma base maior de dados para a seleção das pessoas "certas", através das características pré-definidas, e não levaria em consideração o treinamento para ser líder, visando assumir posições formais em grupos e organizações que buscam pessoas responsáveis para desempenhar cargos de liderança.

Após ficar claro que a eficácia dos líderes não estava atrelada somente a traços pessoais, estudiosos começaram a identificar os comportamentos que tornam o líder mais eficaz.

Com a definição de que alguns comportamentos dos líderes podem ser aprendidos através dos treinamentos, ficou fácil admitir que a tendência é essa liderança ser capaz de obter melhores resultados. A preocupação existente no estudo da teoria comportamental é estabelecer a classificação dos estilos de liderança conforme o comportamento humano (GIL, 2016).

O autor cita a escola clássica e das relações humanas, destacando dois estilos de liderança preponderantes nesses movimentos, o autoritário e o democrático:

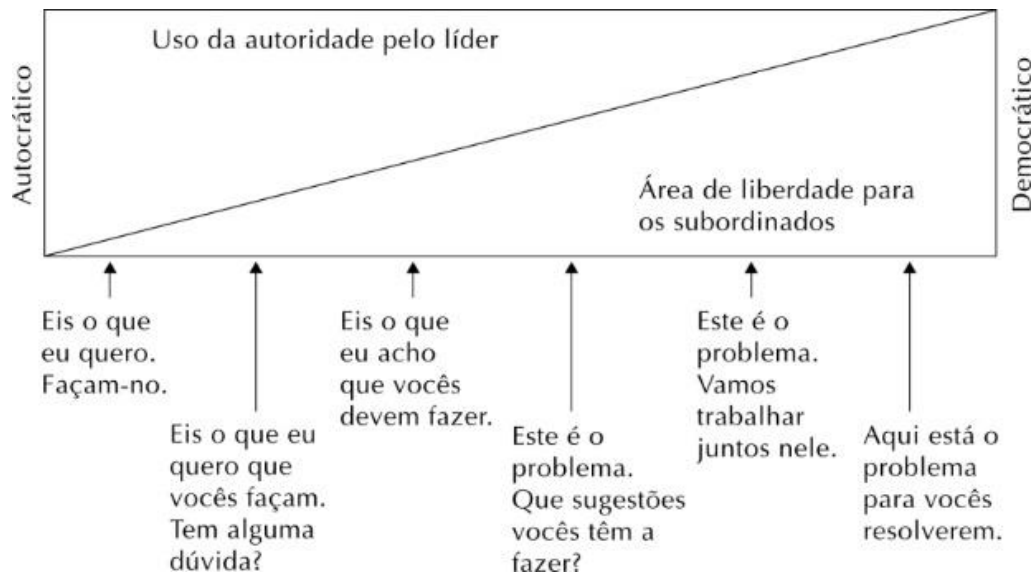
A escola clássica acentuava o interesse pelo trabalho, enquanto o movimento de relações humanas enfatizava o interesse pelas pessoas. Daí, então, o reconhecimento de dois estilos: um orientado para a tarefa (o líder autoritário) e outro, para as relações humanas (o líder democrático) (GIL, 2016, p. 241).

Essa ideia de estilos passa a impressão que o líder orientado para o empregado foca nas relações humanas de seu trabalho, todos os membros de sua equipe são importantes e está atento

para as individualidades, e necessidades de cada um. Diferentemente do líder orientado para a tarefa que intensifica suas ações e foco para a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Com isso, os liderados passam a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização, deixando o relacionamento humano em segundo plano (GIL,2016).

Na Figura 1, verifica-se os estilos de comportamento de líder, nela são exibidos os extremos dos comportamentos. Percebe-se que o democrático possui uma maior área de atuação voltada para os subordinados em relação ao autoritário, o qual baseia suas decisões em sua autoridade.

Figura 1- Estilos de Comportamento do líder



Fonte: Adaptado de Tannenbaum e Schmidt (1973).

O estilo democrático pode ser considerado mais eficaz em comparação ao autoritário no relacionamento com pessoas. Quanto ao relacionamento, é necessário ter cautela, o líder precisa estabelecer limites para que esse estilo não influencie negativamente sua equipe, promovendo a permissividade e o excesso de liberdade. A partir do estudo desses dois estilos, surge o conceito de liderança liberal, o qual é caracterizado por pouca preocupação com as pessoas e com a produção. Este estilo pode também ser chamado de *laissez-faire*, pois o líder abdica de seu papel de liderança. O estilo liberal sugere liberdade total ao grupo de subordinados para tomar decisões e realizar tarefas. (GIL,2016).

Estudar os estilos de liderança proporciona o conhecimento de diferentes abordagens comportamentais de liderança. Não se pode afirmar que um determinado estilo será eficaz sempre, pois é determinante a situação de atuação que o líder vivenciará dentro da organização. Porém, esses estilos de liderança são os adotados nas organizações. É por isso que a análise da situação organizacional é essencial para a eficácia do estilo de liderança adotado pelo líder. Esta constatação resultou no desenvolvimento da teoria de liderança situacional (ROBBINS,2005), a qual é abordada na sequência.

### **2.2.3 Liderança Situacional**

Segundo Robbins (2005), a incapacidade dos estudos das teorias anteriores em obter resultados consistentes sobre a prática da liderança, levou os pesquisadores a focar as influências da situação e isso leva os líderes a desenvolverem uma capacidade de adaptabilidade em cada situação enfrentada durante sua liderança.

Características da equipe e superiores, exigências do trabalho, clima e políticas organizacionais, entre outros, são fatores determinantes para a escolha do estilo de liderar. Se o líder se adaptar a esses fatores, é possível prever o estilo de liderança mais eficaz sendo o situacional. Uma coisa é chamar a liderança situacional de eficaz, outra é ter a capacidade de identificar condições situacionais, tais como conflito e clima organizacional por exemplo. As situações expostas ao líder e como comportar-se diante delas é o que o faz obter maior eficácia em suas ações de liderança (ROBBINS, 2005).

Conforme Chiavenato (2007), a liderança situacional abrange uma gama ampla de comportamentos que o líder pode escolher para o relacionamento com sua equipe. Cada comportamento está relacionado com o grau de autoridade, e liberdade e maturidade concebido na relação entre líder e equipe nas tomadas de decisões, e realizações de tarefas.

Com o propósito de ampliar o conhecimento a respeito do tema liderança, é essencial a exploração do material bibliográfico sobre as teorias contemporâneas de liderança, as quais são abordadas na sequência.

### **2.2.4 Liderança Carismática, Transformacional, Transacional e Visionária**

Com origem do grego *charisma* significando “talento divino”, carismático é aquele que sabe seduzir os outros e que goza junto deles um grande prestígio; sendo assim, a palavra

carisma passou a compor um estilo específico nos estudos sobre liderança. Conforme Yukl (2013), a partir da década de 80, pesquisadores interessaram-se em compreender os aspectos emocionais e simbólicos da liderança com a intenção de entender como os líderes influenciam seus seguidores a colocarem os interesses da organização acima de seus. Esses estudos originaram às teorias de liderança carismática e transformacional.

Shamir (1993) afirma que os líderes carismáticos fornecem a sua equipe um ponto de referência na sua forma de atuação, agregando foco para emulação e aprendizado em seus seguidores. Eles assumem os riscos, fazendo sacrifícios pessoais, engajando-se a missão, com comportamento não convencional, demonstrando coragem e convicção. Assim, ganhando credibilidade, servindo de modelo aos valores da visão e da missão proposta. Os líderes carismáticos estimulam que coletividade é a forma de ação mais eficaz, proporcionando um senso de identidade e confiança, resultando no aumento da autoestima, através da articulação nas expectativas de desempenho em conjunto com a confiança na sua equipe.

No Quadro 2 é exposta uma comparação entre os efeitos de uma liderança tradicional versus uma liderança carismática.

Quadro 2 - Resumo dos Efeitos Motivacionais dos Processos de Liderança Tradicional e Carismática:

| <b>Componentes do Processo da Motivação</b> | <b>Processo de Liderança Tradicional</b>   | <b>Liderança Carismática</b>  |
|---|--|---|
| Valor intrínseco do comportamento           | Tornar a tarefa mais interessante, variada, agradável, desafiadora, como um trabalho de enriquecimento.    | Conexão do comportamento com os autoconceitos dos seguidores, valores internalizados e identidade apreciada.  |
| Expectativa de realização                   | Coaching, treinamento; fornecimento de apoio material, instrumental e emocional; objetivos esclarecedores. | Aumento da auto eficácia geral (através do aumento da autoestima e da confiança das comunicações e expectativas elevadas). Enfatizando a eficácia coletiva. |
| Valor Intrínseco da realização do objetivo  | Definir metas, aumentar a identidade da tarefa, fornece feedback.  | Vinculação de metas ao passado e ao presente e aos valores em um quadro de uma “missão” que serve como base para a identificação                            |
| Expectativa de recompensa                   | Estabelecimento de avaliação clara de desempenho e vinculação de recompensas ao desempenho.                | Geração de fé e conexão de comportamentos e objetivos a um “sonho” ou a uma visão ideal utópica de um futuro melhor.  |
| Conexão das recompensas extrínsecas         | Levado em consideração no desempenho recompensado  | Não endereçado  |

Fonte: Adaptado de Shamir (1993).

Segundo Yukl (2013), a teoria da liderança transformacional é constantemente abordada em conjunto com a teoria da liderança transacional. Na liderança transformacional utiliza-se dos valores morais dos seguidores como uma fonte de energia para solucionar problemas éticos nas organizações. Enquanto a liderança transacional foca nos interesses próprios dos colaboradores, oferecendo benefícios como forma de motivação em troca de sua performance e esforço.

A liderança transformacional é outra teoria contemporânea caracterizada pelo papel da liderança em estimular seus seguidores a enxergar os problemas com uma nova perspectiva e procurar soluções criativas. Aprova o encorajamento, *coaching* e seu comportamento transformacional é chamado de motivação inspiradora, atraindo o líder a dar exemplo de coragem e dedicação, fazendo autos-sacrifícios em prol dos seus seguidores (BASS,1990).

Segundo Robbins (2020), inspirar, provocar a olhar a velhos problemas de forma diferente e preocupar-se com as necessidades de desenvolvimento, é a missão dos líderes transformacionais e isso leva a sua equipe a transcender seus próprios interesses para o bem da organização. Todavia, a liderança transacional orienta ou motiva os liderados na direção das metas estabelecidas, as tarefas são estabelecidas e cada um tem seu papel definido de acordo com as exigências necessárias para o atingimento das mesmas.

Para Bass (1990), o processo de troca envolvido na teoria transacional pode gerar uma conformidade por parte dos subordinados; já que na teoria de liderança transacional, a eficácia do líder se dá através de um processo de troca entre líder e subordinado, desde que se tenha a promessa de uma recompensa em casos de boa performance, mas também uma ameaça de penalização por baixa performance. Essa abordagem pode proporcionar à equipe um ambiente de mediocridade, no qual o líder acaba exercendo muita pressão disciplinar nos casos de baixa performance e as recompensas diminuem, fazendo a equipe, conseqüentemente, se desmotivar. No Quadro 3 são apresentadas algumas características dos comportamentos dos líderes conforme estas teorias.

Quadro 3 - Comportamentos Transformacionais e Transacionais

| Comportamentos Transformacionais   | Comportamentos Transacionais  |
|--|---|
| <p><b>Influência idealizada:</b> Estabelece visão e missão. Instiga e ganha confiança dos liderados;</p> <p><b>Consideração individualizada:</b> Atento ao individual, racionalidade na resolução de problemas;</p> <p><b>Motivação inspiradora:</b> Comunica altas expectativas e expressa importantes propósitos;</p> <p><b>Estímulo intelectual:</b> Gera inteligência e racionalidade.</p> | <p><b>Recompensa de contingência:</b> Recompensa por atingimento de metas estabelecidas;</p> <p><b>Gerenciamento ativo por exceção:</b> Toma ações corretivas</p> <p><b>Gestão passiva por exceção:</b> Intervém apenas quando existe desvio nos padrões.</p> |

Fonte: Adaptado de Bass (1990).

Conforme Robbins (2020), as abordagens transformacional e transacional não devem serem vistas como opostas, pois a transformacional é constituída em cima da transacional, sendo que os níveis de desempenho e esforço que ocorrem na liderança transformacional vão além do que poderia ocorrer com uma transacional.

Segundo Bass (1990), os líderes transformacionais possuem melhores relacionamentos com os liderados, eles se esforçam mais em alcançar os objetivos da empresa do que aqueles liderados por líderes transacionais e os líderes transformacionais possuem maior tendência de serem percebidos como líderes mais eficazes e satisfatórios, em comparação aos líderes transacionais por seus liderados.

Conseguindo unir os melhores aspectos transformacionais e transacionais, o líder se tornará mais eficaz (BASS, 1990). Entretanto, os estudos realizados sobre a teoria da liderança transformacional mostram que a mesma possui algumas limitações, mostrando-se mais eficaz em empresas menores, as quais não possuem a complexidade nos níveis hierárquicos que possam impedir a atuação ativa do líder no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2020).

A habilidade de visualizar o futuro da organização e ter como principal escopo o progresso é a definição da liderança visionária. Os líderes visionários possuem características que os diferenciam dos demais. A primeira habilidade é a capacidade de explicar a visão para as outras pessoas; a segunda habilidade é a capacidade de comportar-se a fim de expressar essa visão; a terceira habilidade é conseguir adequar essa visão para diferentes âmbitos da liderança, a capacidade de aplicar a visão em diferentes situações; a quarta habilidade é ser um estrategista de longo prazo para atingir a sua visão (ROSENBAACH; SASHKIN, 2007).

Conforme Robbins (2020), liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, uma visão acreditável e atraente para a evolução da organização, o líder visionário tem o potencial de desenvolver uma análise do presente criando possibilidades inspiradoras vislumbrando melhorias para o futuro.

Com o intuito de caracterizar a liderança visionária, Chiavenato (2004) apresenta cinco princípios do líder visionário:

- Desafio do processo: o líder visionário é pioneiro, encorajador da criatividade e inovação, impulsiona as pessoas a saírem da mesmice da rotina sem medo de errar;

- Entusiasta: é o líder inspirador e entusiasta, compartilha uma visão voltada ao futuro, torna o ambiente agradável e produtivo, leva as pessoas a sentirem-se entusiasmadas, festejando as metas alcançadas;
- Ajudar as pessoas a agir: apoia o desenvolvimento da criatividade e dos talentos das pessoas, encoraja e empondera sua equipe, faz com que se sintam importante nos processos decisórios.
- Ser o exemplo: transparência e objetividade são os meios utilizados pelo líder visionário para obter consistência no papel que desempenhar. Para conquistar a confiança da equipe é importante agir de forma franca e sincera;
- Celebrar as realizações: o líder visionário traz emoção ao ambiente de trabalho, ele reconhece e festeja os objetivos alcançados, integrando a participação da equipe em todo o negócio.

Após a contextualização das teorias sobre liderança estudadas durante o desenvolvimento da ciência da administração destaca-se que a principal meta da liderança é torna-la eficaz. No tópico a seguir será dissertado sobre as características que tornam uma liderança eficaz.

### 3.2 LIDERANÇA EFICAZ

O enfoque de cada conceito descrito a respeito de liderança, traz o líder como o exemplo para o atingimento de resultados, buscando-se, constantemente, o desenvolvimento de uma liderança eficaz dentro das organizações. Independente do estilo de liderança adotado em cada situação organizacional, uma das principais metas do líder é ser eficaz na condução de sua equipe.

Com o mercado de trabalho em desenvolvimento constante, mais competitivo e bastante exigente em relação ao perfil e competências da liderança, busca-se uma liderança eficaz por meio do desenvolvimento do líder, deixando de lado aquela ideia antiga de que o líder já nascia pronto (VERGARA,2016a).

Atualmente com a sociedade tendo um vasto acesso à informação e a mesma cada vez mais sendo disseminada de forma intensa através de mídias digitais, bem como o cenário de mercado aquecido e as empresas em grande evolução tecnológica, faz com que a figura do líder em contraponto ao chefe gere bastante debate, levando as empresas a uma reformulação dos perfis de líderes. Nem todo chefe exerce liderança, pois muitas vezes utiliza-se de uma coação



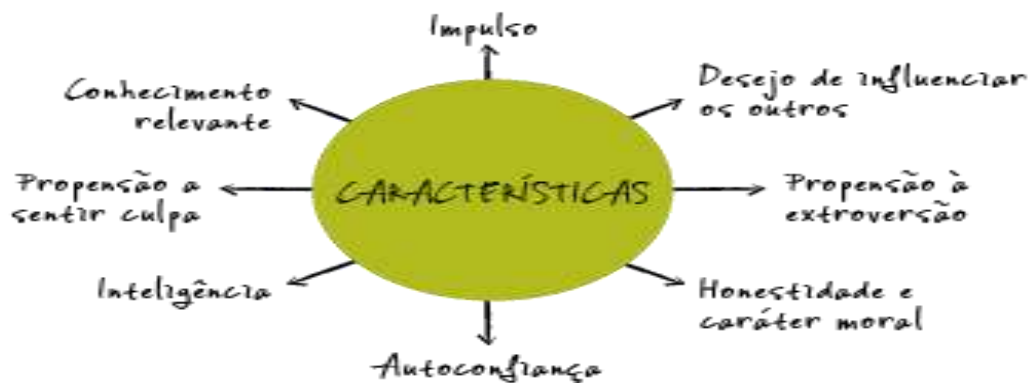
através do poder que lhe foi dado. Nesse contexto, comportar-se de tal forma é ineficaz pois pode-se perder a equipe de trabalho, se os colaboradores identificarem um perfil de liderança com comportamentos de abuso de poder por exemplo. Esse perfil de liderança atrapalha o desenvolvimento e a rotina de trabalho da equipe de pessoas subordinadas ao líder, pois sentem-se pressionadas, o ambiente de trabalho fica insociável e de difícil convívio, prejudicando o clima organizacional (VERGARA,2016a).

Segundo Bergamini (2015), a liderança eficaz se dá por meio da percepção positiva que o liderado possui sobre seu líder e através dessa percepção, o líder passará credibilidade gerando o envolvimento mútuo do liderado, fazendo que ele perceba que seus objetivos individuais se harmonizam com os da organização. O líder eficaz cria um significado de trabalho compartilhado, possui nível elevado de autoconhecimento e autoestima, não se sente ameaçado quando novas competências surgem e adapta-se às mudanças, com comprometimento de sempre se inovar.

Compreender a missão da empresa torna-se essencial para que a liderança seja eficaz, e é preciso saber comunicar essa missão de forma franca e objetiva. Conforme Figueiredo (2001), cabe ao líder o papel de articular e agregar a equipe em torno da missão, mesmo que exista em sua equipe diferentes visões e diversidades de interesses. Com isso, o líder eficaz deve possuir habilidades para conduzir tais diferenças, não prejudicando a eficácia dos objetivos propostos à equipe.

Os líderes eficazes possuem um claro desejo de influenciar os outros, constroem uma relação de confiança com quem influenciam por passarem credibilidade consistente na sua ação e comunicação. Segundo Robbins (2020), os líderes que possuírem as oito características conforme a Figura 2, tendem a conquistarem maior sucesso e maior eficácia.

Figura 2 - Oito características de líderes eficazes.



Fonte: Robbins (2020, p183).

- O impulso de um líder perante a sua equipe reflete quanto ao desejo de exercer um alto nível de esforço para concluir uma tarefa, tomar a iniciativa, ser determinado na realização das atividades;
- Um líder eficaz deve possuir o desejo de influenciar os outros através das relações de confiança com seus liderados, por ser verdadeiro e mostrar alta consistência entre o que diz e o que faz;
- A propensão à extroversão é a tendência que o líder eficaz tende a agir de maneira extrovertida, dirigindo sua energia para as pessoas e o ambiente através da interação social;
- Honestidade e caráter moral são as características chaves para gerar credibilidade à equipe, o líder eficaz precisa ser o exemplo, ter consistência e coerência em suas ações;
- O líder eficaz deve mostrar autoconfiança para convencer sua equipe sobre a pertinência das metas e das decisões. Nota-se que os colaboradores preferem ser influenciados por líderes que não duvidam das suas capacidades;
- A inteligência também é uma característica essencial para conduzir e influenciar. Para obter-se sucesso nisso, é preciso ser capaz de reunir, sintetizar e interpretar muitas informações. O líder eficaz também deve ser capaz de criar um planejamento, comunicá-lo de forma que a equipe entenda, deve resolver problemas e tomar boas decisões. Essa inteligência é derivada da educação e experiência do líder;
- Os líderes eficazes sabem muito bem ter uma certa propensão a sentir culpa. Essa propensão à culpa é algo positivo e diretamente associado à eficácia da liderança, pois gera na equipe um forte senso de responsabilidade;
- O alto grau de conhecimento relevante a respeito do departamento e os funcionários da organização ajuda o líder a tomar decisões com base nas informações que ele possui.

Para Bergamini (2015), liderança eficaz geralmente é exercida de maneira natural, em circunstâncias que o próprio liderado autoriza seu líder a exercer influência sobre ele. Na simplicidade da execução da liderança eficaz, o seguidor necessita das diretrizes a serem assumidas e seguidas por meio da condução do líder. Essa predisposição não tem ligação com

qualquer tipo de submissão ao controle do superior sobre o inferior, isso tem a ver com o vínculo entre eles extremamente confortável; portanto, torna-se mais eficaz e produtivo.

Segundo Cooper (2013) a comunicação é a responsabilidade chave da liderança. Pode ser uma característica definidora do sucesso ou do fracasso. A comunicação do líder dentro da organização é vital, pois as informações transmitidas por ele representam a empresa. A percepção dos colaboradores de que as informações vêm de alguém em posição de liderança adiciona peso a ela. A comunicação do líder muitas vezes transmite o espírito da organização, e a liderança é uma responsabilidade importante

Na análise da interface entre liderança eficaz e comunicação, torna-se necessário abordar o processo de comunicação interna, destacando os canais de comunicação e as barreiras que possam existir dentro das organizações e interferir no desempenho da comunicação entre líderes e liderados.

## 2.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: canais e barreiras

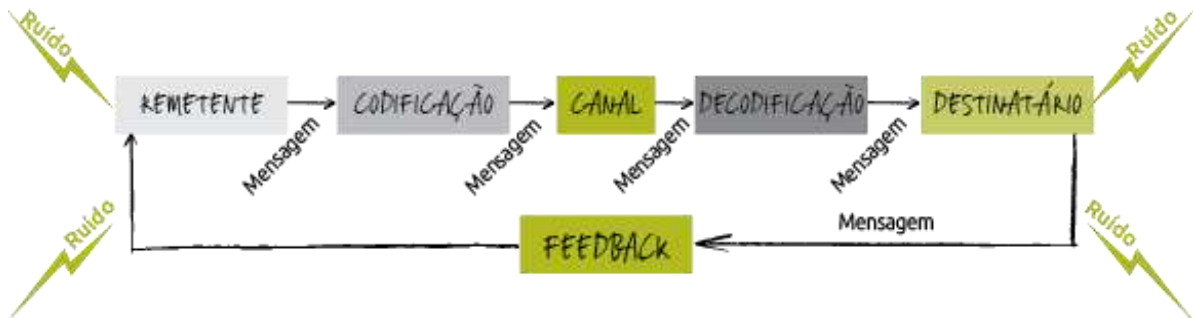
O desenvolvimento do ser humano ocorre em conjunto com o processo de comunicação. Desde os primórdios da existência, adquire-se maneiras de se comunicar com as pessoas, aprendendo desde criança quando se inicia a soletrar as primeiras letras, palavras, acenos ou gestos a fim de conseguir transferir a mensagem que desejasse comunicar. Esse processo evolutivo se dá por toda a vida.

A evolução da sociedade proporcionou um aumento considerável de acesso à informação. Os meios de comunicação estão cada vez mais velozes, as pessoas comunicam-se e recebem uma grande demanda de informações simultaneamente em qualquer lugar do mundo, utilizando os mais variados canais seja para fins individuais, dos seus grupos sociais ou para as organizações.

O processo de comunicação consiste, basicamente, na existência de um emissor e um receptor. Conforme Trevisan (2019), o processo básico de comunicação baseia-se no envio de uma mensagem codificada pelo emissor de diferentes formas, em um canal de comunicação, para um receptor que ao receber a mensagem pode ou não dispor de canais de feedback.

Na Figura 3 ilustra-se o processo de comunicação, o qual está dividido em oito partes, sendo estas a fonte da comunicação, a codificação da mensagem, a mensagem, o canal, a decodificação da mensagem, o receptor, o ruído e o feedback (ROBBINS, 2020).

Figura 3 - Processo de comunicação



Fonte: Robbins (2020, p.205).

Para Kunsch (2003), o processo de comunicação interna possui como elementos a fonte, o codificador, o canal, a mensagem, o decodificador e o receptor. Todavia, esses elementos não são isolados, pois o fator relacional da comunicação influencia todo o processo entre as pessoas, os departamentos, as unidades e as organizações. Além disso, a interpretação cognitiva de cada sujeito, oportuniza o entendimento individual diante da mensagem recebida, muito influenciado pela cultura organizacional. Todavia, pode-se dizer que a comunicação é considerada eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor.

A comunicação interna é um dos fatores mais importantes dentro das empresas pois é dela que sai toda estratégia e é base das ações definidas pelas organizações. Conforme Trevisan (2019), a comunicação interna envolve todas as interações interpessoais ou mediadas por tecnologia que ocorrem no ambiente interno das organizações. Para que haja um bom clima organizacional é fundamental que a empresa esteja com seus processos de comunicação bem alinhados.

A comunicação interna se dá através de um canal, é necessário verificar quais são os canais de comunicação existentes nas organizações e quais são as características que influenciam na tomada de decisão entre a utilização de um canal de comunicação ou outro na organização.

Os canais de comunicação são divididos em canais formais e canais informais. Os canais formais são definidos pela organização, utilizados com instrumentos oficiais e possuem a finalidade de transmitir mensagens relacionadas às atividades de trabalho dos membros destes canais, sendo principalmente responsáveis pela comunicação entre gestores e subordinados. Os canais informais são canais não planejados pela diretoria e operam, paralelamente, aos canais formais. Estes são escolhidos pelos membros da organização, a fim de comunicarem-se livremente, sem as características formais de uma comunicação hierárquica. Com isso, essa

ausência de hierarquia da comunicação informal pode ocasionar na criação de variadas redes informais de comunicação, entre elas a rede de boatos ou rumores, muitas vezes nocivas para a organização devido à circulação de informações especulativas nesta rede (ROBBINS, 2005).

Conforme De Aguiar (2019), alguns exemplos de ferramentas da comunicação interna são reuniões, palestras, rede telefônica, e-mails, redes sociais. Outro aplicativo que vem se tornando muito frequente no meio corporativo, por ser ágil e utilizado pela grande maioria das pessoas, é o WhatsApp. Em alguns grupos de liderança inclusive, o aplicativo é utilizado para chamadas de vídeos e reuniões de gestão interna.

Para Trevisan (2019), na comunicação interna, é muito comum que ocorram barreiras para o andamento das informações, isso acontece desde um e-mail mal escrito, uma discussão verbal desnecessária, os ruídos internos, informações desconstruídas e reuniões pouco eficazes. Estes são alguns exemplos entre tantas dificuldades que possam existir no que diz respeito a comunicação, pois as empresas são formadas por pessoas embora as vezes as mesmas não levem isso em consideração, cada uma delas possuem características específicas para comunicar-se.

Segundo Gil (2016), os ruídos são os principais causadores das barreiras da comunicação. As origens dos ruídos da comunicação podem estar em qualquer elemento do processo de comunicação, caracteriza-se ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade da mensagem. Entretanto, os mais comuns são os ruídos decorrentes do emissor e do receptor, conforme se ilustra no Quadro 4.

Quadro 4 – Ruídos decorrentes do emissor e receptor

(continua)

| <b>Ruídos decorrentes do emissor</b> |  |
|--------------------------------------|--|
| Comunicação múltipla                 | Trata-se dos ruídos causados pela divergência da comunicação verbal com a corporal. A boca fala uma coisa e o corpo expressa outra.  |
| Falta de clareza nas ideias          | Trata-se da falta de clareza e aperfeiçoamento da ideia que deseja expressar.  |
| Problemas de codificação             | É o controle que o comunicador necessita possuir sob a tonalidade, altura, timbre e velocidade da voz para comunicar-se com expressão clara livre de ruídos.                               |
| Bloqueio emocional                   | Controlar as emoções de forma geral, pois vergonha, o receio de falar errado ou o medo de ser mal interpretado podem fazer com que a pessoa se iniba.                                      |
| Hábitos de locução                   | São os ruídos causados pela linguagem incomum, repetição excessiva de palavras para dar a impressão de autoridade e poder sobre assunto.   |
| Suposição acerca do receptor         | É o ruído causado quando uma pessoa inicia a conversa com base no que supõe que a outra pessoa pensa ou sabe. Assim, a comunicação pode não se completar, pois a suposição pode ser falsa. |

(conclusão)

| <b>Ruídos decorrentes do receptor</b> |   |
|---------------------------------------|---|
| Audição seletiva                      | Trata-se da seletividade no que diz respeito à audição, concentram-se basicamente no que julga importante. Desta forma, palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas.                         |
| Desinteresse                          | As conversas nem sempre são interessantes para as pessoas. Por isso, mesmo que ouçam palavra por palavra a mensagem que está sendo transmitida, sua retenção será deficiente.                                   |
| Avaliação prematura                   | É a avaliação precipitada decorrente da avaliação inicial de alguma conversa sem esperar o emissor concluí-la.  |
| Preocupação com a resposta            | Por estarem mais preocupadas com a própria resposta, algumas pessoas deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem. Assim, retêm apenas parcialmente seu conteúdo.                                      |
| Crenças e atitudes                    | Quando crenças mais arraigadas são objeto de crítica, podem sentir-se ofendidos e mesmo ameaçados. Assim, ouvir certas coisas pode ser perigoso, já que contribui para prejudicar a autoimagem.                 |
| Reação ao emissor                     | A reação à pessoa que fala também contribui para que se ouça menos do que efetivamente foi dito, nem sempre se é capaz de ouvir tudo o que as pessoas dizem.  |
| Filtragem                             | O emissor pode manipular a informação para que o receptor a veja de maneira mais favorável desta forma, distorcendo a comunicação.  |
| Preconceitos e estereótipos           | Preconceitos impedem, com frequência, de sequer dar a outra pessoa a oportunidade de falar. Nem sempre se é capaz de ouvir o que têm a dizer pessoas que desempenham funções consideradas “menores” na empresa. |
| Experiências anteriores               | Aquilo que se ouve ou entende quando alguém fala é em grande parte, resultado de experiências próprias, necessidades ou formação. O que se ouve na realidade é o que as mentes dizem que a pessoa falou.        |
| Atribuição de intenções               | Os receptores podem estar preocupados em subentender a mensagem que lhes é passada. Assim, correm o risco de atribuir intenções falsas ao emissor.  |
| Comportamento defensivo               | Quando o receptor encara as afirmações do emissor como acusações ou críticas a ele. Assim, pode-se assumir a forma de autodefesa, caracterizando-se pela justificativa, agressividade, ironia etc.              |

Fonte: Adaptado de Gil (2016).

As organizações necessitam valorizar seus processos de comunicação e investir em profissionalização da comunicação e da liderança, pois é nela creditada a responsabilidade em ser a condutora principal de uma boa comunicação interna. Conforme Marchiori (2014), a partir da ação de profissionalizar a comunicação, a empresa irá demonstrar uma mudança de comportamento e evolução, dando a importância necessária ao assunto, motivando todos os liderados a desenvolverem sua comunicação.

Para a autora, informar não significa comunicar. Pode-se facilmente perder a credibilidade se não houver feedback de tal mensagem emitida, enfraquecendo as relações com os públicos internos.

Gomes (1999) apresenta algumas características de uma comunicação excelente:

- É transparente;
- É uma via de mão dupla, funcionando com a mesma eficiência de cima pra baixo e vice-versa;
- Conta com mecanismos formais, facilitando a abertura da comunicação interna;
- Preocupa-se em informar o liderado sobre tudo que pode afetar sua vida organizacional;
- Preocupa-se em informar os liderados sobre os fatos que possam afetar a empresa, antes que os meios externos o façam;
- Forma “embaixadores” da organização, eles são os multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa.

É importante desenvolver a habilidade da comunicação excelente e que seja o pilar da liderança. O engajamento com a equipe se faz necessário para o líder conduzir e multiplicar conhecimento para seus liderados e a comunicação na organização se torne eficaz. No tópico a seguir expõe-se a interface entre liderança eficaz e comunicação.

### 2.3 INTERFACE ENTRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO

Yukl (2013) enfatiza o papel da comunicação do líder na formação de uma cultura organizacional de sucesso junto a sua equipe, por meio do compartilhamento de sua visão e valores com seus seguidores. Para o líder alcançar sua eficácia, a comunicação é a ferramenta chave. Para que sua equipe o auxilie no desempenho das tarefas que o levem ao atingimento dos objetivos da organização, o processo de comunicação deve estar alocado e em funcionamento, a fim de haver a decodificação e transmissão das prioridades da organização em metas individuais de trabalho para cada colaborador. A capacidade do líder em exercer influência sobre seus seguidores está, diretamente, relacionada à credibilidade e às suas habilidades de comunicação, associada, também, ao seu conhecimento técnico em relação ao

processo de trabalho. Entretanto, na maioria das vezes tal conhecimento mostra-se menos determinante no processo de persuasão do que a habilidade de comunicação em si.

Identificar a coesão e cooperação de grupos de pessoas que trabalham juntas, é uma habilidade que o líder eficaz detém e utiliza a fim de remover barreiras, articulando a comunicação para o alcance dos objetivos. (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973).

A comunicação é essencial tanto para coordenação eficaz das atividades da equipe, como para a execução das funções administrativas do líder. Portanto, o sucesso de um líder depende da sua habilidade em transmitir informações efetivamente com os demais membros da organização. Essa importância de o líder comunicar-se com sua equipe é amplamente discutida nas literaturas, pois sem comunicação não haverá liderança e sem liderança ficaria difícil, para uma organização alcançar seus objetivos, uma vez que a coordenação do trabalho é essencial a comunicação eficaz para atingir tais objetivos (CHIAVENATO, 2021).

Robbins (2020) afirma que um indivíduo é considerado líder quando possui a capacidade de influenciar e engajar seus subordinados no trabalho, ajuda a resolver conflitos em grupo, controla e corrige comportamentos equivocados da sua equipe e ele é o responsável em selecionar o canal de comunicação mais eficiente para a equipe. A comunicação encoraja e engaja os colaboradores pelo simples fato de esclarecer qual o objetivo da organização. O líder está em posição de comunicar aos colaboradores o que deve ser feito, como estão desempenhando a tarefa e quais são as oportunidades de melhoria na performance, adotando estratégias para conduzir a equipe através da comunicação será primordial para a liderança ser eficaz.

Após a apresentação do conceito sobre comunicação, processo de comunicação, canais e barreiras e a interface entre liderança e comunicação. No próximo capítulo, abordam-se os métodos e procedimentos de pesquisa.



### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Utiliza-se o procedimento para realizar algo conforme determinado seguimento de um plano estratégico. Para Lakatos e Marconi (2017), método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais utilizadas para alcançar o objetivo, traçando o caminho e detectando os erros, auxiliando a tomada de decisão do pesquisador. O método científico desta pesquisa é apresentado nos itens sobre o delineamento da pesquisa, universo da pesquisa, coleta e análise de dados expostos na sequência.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A partir do momento em que o ser humano pesquisa sobre algo, onde seu propósito é encontrar respostas para questões ainda não respondidas, utiliza-se o método da pesquisa, com o objetivo de compreender o assunto abordado de forma ampla e um vasto embasamento teórico. Segundo Lakatos e Marconi (2017), por meio do método científico estabelece-se um problema com precisão, realizam-se observações, interpretam-se os dados segundo as relações verificadas e com base em teorias estrutura-se o delineamento da pesquisa científica.

Esta pesquisa quanto a sua natureza classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2017), descrever as características de determinada população ou fenômeno e, também, a relação entre variáveis, é o objetivo principal da pesquisa descritiva. Nesta pesquisa será descrita a interface entre liderança eficaz e comunicação interna na empresa Engesilo, localizada em Panambi no noroeste do RS.

No que diz respeito a abordagem do problema, uma pesquisa pode ser considerada quantitativa ou qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa quantitativa é a investigação que se apoia em regras da lógica. Acrescendo-se a isso, Mattar e Ramos (2021) corroboram esta afirmação e enfatizam que em pesquisas quantitativas tem-se a capacidade de formular hipóteses, privilegiar amostras aleatórias e amplas. Utilizam-se, neste tipo de pesquisa, questionários, testes e técnicas estatísticas para a coleta de dados.

Por sua vez, a pesquisa qualitativa para Mattar e Ramos (2021) tem como objetivo geral compreender determinados fenômenos em profundidade, incluindo sua exploração e descrição em diversas perspectivas, além de compreender seus significados e interpretá-los. Uma pesquisa qualitativa é basicamente interpretativa, dentre as fontes de estratégias e

procedimentos utilizados na coleta de dados, destacam-se a observação, entrevistas e análise documental.

Lakatos e Marconi (2017) explicam que a técnica de triangulação metodológica consiste na combinação de metodologias diversas, quantitativas e qualitativas, durante o estudo. É uma forma dinâmica de investigação dos fenômenos, das estruturas dos processos e das análises dos resultados. O objetivo da triangulação de métodos é abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado. Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como quanti-quali, pois tanto na coleta dos dados quanto na análise dos mesmos foram utilizados instrumentos e técnicas quantitativas e qualitativas.

Referente ao método utilizado, foi realizado um estudo de caso. Conforme Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo de um objeto, com o objetivo de permitir ao pesquisador um conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo. Nesta pesquisa, o objeto de estudo foi investigado na empresa Engesilo Estruturas Metálicas LTDA.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Identificar e delimitar o universo, verificar o ambiente e a população da pesquisa é de fundamental importância para a sua correta aplicação. Para Appolinário (2011), população é um grupo de pessoas, objetos ou eventos que possuem características em comum na sua definição. Normalmente, uma amostra dessa população é submetida a procedimentos da pesquisa.

O estudo em evidência tem como universo de pesquisa o número total de colaboradores da empresa Engesilo Estruturas Metálicas LTDA. Atualmente sua unidade está localizada no Distrito Industrial da cidade de Panambi, Região Noroeste do Rio Grande do Sul, possuindo 75 colaboradores, destes, tem-se 2 diretores, 1 coordenadora, 1 gerente, 1 supervisor e 3 líderes de setores, um total de 8 gestores. Desta forma participaram da pesquisa 74 colaboradores da empresa.

Na presente pesquisa foi realizada a aplicação de 7 questionários aos colaboradores e 1 entrevista a um gestor em formato de pré-teste. Os dados coletados no pré-teste não foram considerados nos resultados da pesquisa pois o objetivo do pré-teste é checar a validade do questionário e verificar sua contribuição à pesquisa. O pesquisador elabora um pré-teste, que se constitui na aplicação dele a algumas pessoas e, constando alguma falha o pesquisador reelabora as questões, a fim de que o entendimento seja mútuo (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Após aplicados os pré-testes, foi distribuído para o restante da população da empresa os questionários e realizada as entrevistas com os demais gestores, sendo que foram aplicados 59 questionários e realizadas 7 entrevistas. Destacando-se que retornaram 37 questionários respondidos, totalizando assim a participação de 44 colaboradores no estudo, entre líderes e liderados.

Nesta pesquisa foi investigada toda a população com o objetivo de obter-se um amplo campo de informações coletadas, podendo-se absorver uma representatividade significativa da interface entre liderança eficaz e comunicação.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para coletar os dados foram utilizados dados primários e secundários. Conforme Appolinário (2011), dados primários são aqueles obtidos pelo pesquisador diretamente na fonte da pesquisa referente ao estudo e dados secundários são aqueles obtidos de outros pesquisadores que já se utilizaram de fontes primárias. Para coleta dos dados primários da pesquisa foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores e uma aplicação de questionários junto aos demais colaboradores. Os dados foram coletados entre a segunda quinzena de Maio e a primeira quinzena de Junho de 2022. Utilizou-se, também, da observação livre não-participante.

O questionário foi adaptado e elaborado com auxílio de outros modelos de pesquisas, ele apresentou aos respondentes 86 questões relacionadas à liderança eficaz e comunicação, com base na escala Likert para avaliação de atitudes, na qual os respondentes demonstram o seu grau de concordância com as questões apresentadas em forma de múltipla escolha (LIKERT, 1932), conforme verifica-se no apêndice A. Destas, 4 questões estão relacionadas ao perfil dos respondentes; 19 questões visam identificar a opinião dos colaboradores sobre a liderança eficaz na organização; e 63 questões estão relacionadas ao processo de comunicação na organização pesquisada.

Ressalta-se que o instrumento conta com 2 questões abertas relacionadas às necessidades de melhoria no estilo de liderança e comunicação na organização.

Segundo Appolinário (2011), questionário é a técnica estruturada de um instrumento de pesquisa na coleta de dados, que consiste em um conjunto de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado.

O roteiro de entrevista, conforme apêndice B, apresenta aos entrevistados 9 questões sobre liderança e comunicação. As perguntas da entrevista têm a finalidade de verificar uma possível relação entre as opiniões dos gestores e subordinados em relação à comunicação e liderança eficaz.

De acordo com Vergara (2016), a entrevista consiste no encontro de duas ou mais pessoas com o objetivo de que uma destas realize perguntas para que sejam respondidas oralmente por outra pessoa. Gil (2002) explica que a entrevista semiestruturada baseia-se em uma entrevista que contém a relação de pontos de interesse, os mesmos são explorados pelo entrevistador no decorrer da conversa.

Ao contrário da observação participante, Appolinário (2011) conceitua a observação livre não participante, como o processo de observação no qual não existe a participação ativa do pesquisador, muitas vezes a informação da observação é desconhecida pelo grupo envolvido na pesquisa.

Na coleta dos dados secundários foi utilizada a análise documental, por meio da qual foram analisados documentos, e-mails, instruções e manuais existentes na organização investigada. Conforme Vergara (2016), a análise documental é realizada em documentos de qualquer natureza, armazenados no interior das organizações.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é realizada no estudo a fim de identificar as informações coletadas e atender os objetivos da pesquisa. Para Gil (2002), a análise de dados, necessariamente, não precisa seguir uma sequência, onde os dados precisam ser coletados e depois analisados, pois a análise pode ser iniciada a partir da primeira entrevista, observação não participante ou leitura de documento.

A análise dos dados coletados através da aplicação de questionários foi realizada, quantitativamente, por meio da análise estatística. Nela os dados foram tabulados através do programa Microsoft Excel 2016 e apresentados em forma de tabelas.

Para interpretar os dados coletados através das entrevistas semiestruturadas utilizou-se a análise de conteúdo. Para Lakatos e Marconi (2017), a análise de conteúdo é a técnica de tratamento e análise de informações coletadas conforme os documentos escritos. O objetivo principal é compreender criticamente o sentido das informações e seus significados. Com isso, as entrevistas foram transcritas e as transcrições analisadas.

Desta forma, os dados foram analisados qualitativamente e associados às percepções do pesquisador durante a observação livre não-participante, bem como com os dados obtidos por meio do questionário.

Os dados coletados através dos documentos da empresa estudada foram analisados através da análise documental, com o objetivo de levantar informações sobre a empresa e seus processos pertinentes a este estudo.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

As informações apresentadas nesse item foram obtidas por meio da análise documental, conforme dados em sua maioria visualizados no site oficial da organização.

A Engesilo tem sua atuação no segmento Agroindustrial voltada para a fabricação de equipamentos de armazenagem e secagem de grãos. Sua missão é destacar-se como fabricante de produtos de qualidade e eficiência, no segmento de armazenagem e beneficiamento de grãos. Destacam-se alguns de seus equipamentos; silos, elevadores, transportadores e secadores de grãos, atuando também na representação comercial, montagem e manutenção de máquinas e equipamentos agrícolas.

A história da Engesilo inicia no ano de 1992, a empresa passou por algumas mudanças em sua razão social e o ponto inicial se deu após os senhores Lírio Dessbessel e Flavio Luiz Dala Rosa, que vinham há vários anos atuando no segmento de armazenagem e classificação de grãos, resolverem unir seus esforços e fundarem a empresa Luma Representações Ltda. Esta empresa estava localizada na Av. Adolfo Kepler Junior, na cidade de Panambi e tinha como principal atuação de mercado a representação comercial, na produção de equipamentos de armazenagem e classificação de grãos.

Devido às exigências e atualizações do mercado, no que diz respeito ao crescimento de vendas, produção, normas de segurança e aumento da estrutura empresarial; durante o ano de 1998, os sócios foram motivados mais uma vez por um novo desafio, agora com maiores conhecimentos técnicos na área de armazenagem de grãos e com a conquista de muitos clientes, a empresa passa por a mudança de sua razão social para Engegran Industria

e Montagens LTDA. Nesse mesmo período, a empresa se instalou no Distrito Industrial de Panambi, com novas instalações e com uma área fabril ampliada e ainda em crescimento.

Em 2013, vislumbrando novos horizontes de negócios, a empresa investe num novo nicho de mercado. Nasce, então, a Cerealista Engegran com atuação na prática de limpeza, classificação e armazenagem de grãos, construindo-se um armazém com capacidade de armazenagem de 30.000 toneladas de grãos na cidade de Cruz Alta - RS. A partir disso, os sócios passam a administrar a Engegran Industrias e montagens LTDA em Panambi e a Cerealista Engegran situada na cidade de Cruz Alta.

Com dificuldades na área do agronegócio vinda dos últimos anos de prejuízos para a empresa, existindo divergências administrativas e várias negociações; em 2018 após 26 anos de parceria, aproveitando o momento de retomada no mercado, foi decidido em reunião que as Empresas: Engegran Indústria de Máquinas LTDA e Cerealista Engegran LTDA, não fariam mais parte do mesmo Grupo Econômico. Finda-se a sociedade da empresa, ocorrendo a divisão onde o Sr. Flavio Luiz Dala Rosa passa a administrar a Engegran Industria de Máquinas Agrícolas o Sr. Lírio Dessbessel fica com a gestão da Cerealista Engegran. Devido uma estratégia empresarial, após assumir a posse de toda a estrutura organizacional da empresa em Panambi, o diretor decide criar a Engesilo para auxiliar e trabalhar em conjunto com a Engegran, vislumbrando o futuro em unificar as duas empresas, deixando apenas a razão social da Engesilo existindo.

Com o cenário atual do agronegócio em pleno desenvolvimento, a Engesilo está investindo no aumento e modernização do seu parque fabril para melhor atender as demandas. Atualmente a empresa conta com 67 colaboradores e 8 gestores nas áreas administrativas e produtivas da empresa. Distribuídos em setores administrativos e produtivos, tem-se 67 colaboradores com suas funções voltadas para sua área de atuação prezando pela qualidade na execução de suas atividades estabelecidas. Os 8 gestores estão distribuídos nos cargos de gestão da seguinte forma: 2 diretores gerais, 1 coordenadora responsável pelo RH, 1 gerente de produção, 1 supervisor de engenharia e outros 3 líderes com o papel de conduzir os processos produtivos durante a fabricação e expedição dos equipamentos, conforme o organograma da empresa, que está no anexo A desta pesquisa.

Os canais de comunicação formais utilizados na empresa são as reuniões, e-mails, quadros, murais, WhatsApp, radioamador e o spark. Spark é um aplicativo de comunicação utilizado internamente na empresa, onde cada usuário possui um perfil cadastrado em seu computador de trabalho. Identifica-se, também, o uso da comunicação informal tais como o telefone e as conversas face a face.

No próximo capítulo da pesquisa, é exposto o perfil dos respondentes bem como a análise da interface entre liderança e comunicação na Engesilo Estruturas Metálicas LTDA.

#### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa realizada envolveu 44 colaboradores de todos os setores da Engesilo Estruturas Metálicas LTDA, sendo 7 destes gestores e 37 subordinados. Na tabela 1 apresenta-se o perfil dos participantes da pesquisa, exibindo a frequência de variáveis como gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa dos respondentes tanto dos questionários como das entrevistas.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

| VARIÁVEL                | RESPONDENTES            | FREQUÊNCIA    |
|-------------------------|-------------------------|---------------|
| <b>Gênero</b>           | Feminino                | 11,36%        |
|                         | Masculino               | <b>88,64%</b> |
| <b>Idade</b>            | De 18 a 23 anos         | 6,82%         |
|                         | De 24 a 29 anos         | <b>25,00%</b> |
|                         | De 30 a 35 anos         | 15,91%        |
|                         | De 36 a 41 anos         | 18,18%        |
|                         | De 42 a 47 anos         | 13,64%        |
|                         | Acima de 48 anos        | 20,45%        |
| <b>Escolaridade</b>     | Ensino Médio Incompleto | 20,45%        |
|                         | Ensino Médio Completo   | <b>31,82%</b> |
|                         | E. Superior Incompleto  | 27,27%        |
|                         | E. Superior Completo    | 13,64%        |
|                         | Especialização          | 4,55%         |
|                         | Mestrado                | 2,27%         |
| <b>Tempo de Empresa</b> | Até três meses          | 6,82%         |
|                         | Três meses a um ano     | 20,45%        |
|                         | Um ano à três anos      | <b>25,00%</b> |
|                         | Três anos à cinco anos  | 11,36%        |
|                         | De cinco a dez anos     | 11,36%        |
|                         | Acima de 10 anos        | <b>25,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao sexo dos respondentes percebe-se que a maioria dos colaboradores da empresa é do sexo masculino, correspondendo a 39 pessoas (88,64%), contando apenas com 5 mulheres (11,36%) no quadro de trabalho. A idade dos respondentes desta entrevista,

concentra-se sua maior parte em três faixas etárias, de 24 a 29 anos correspondendo um total de 11 pessoas (25%), colaboradores acima de 48 anos representando 9 pessoas (20,45%) e de 36 a 41 anos, 8 pessoas (18,18%). A faixa etária de 30 a 35 anos é representada por 7 pessoas (15,91%), na sequência tem-se a de 42 a 47 anos com 6 pessoas (13,64%) e a menor representação em relação a faixa etária está na de 18 a 23 anos com 3 pessoas (6,82%). Ressalta-se aqui que a maior parte da equipe é composta por pessoas com idades acima dos 30 anos, representando (68,18%) da empresa. Pode-se afirmar que a maioria dos participantes do estudo pode ser considerada jovem. Quanto à escolaridade dos respondentes, a maioria destes cursou o ensino médio completo, sendo representados por 14 pessoas (31,82%), destaca-se, o alto número de respondentes com ensino superior incompleto, representando 12 pessoas (27,27%) da população. Enquanto 9 pessoas (20,45%) não concluíram o ensino médio, apenas 6 pessoas (13,64%) finalizaram o ensino superior, 2 pessoas (4,55%) possuem especialização e apenas 1 pessoa (2,27%) possui mestrado. Os baixos índices de colaboradores com nível superior completo são atribuídos aos pré-requisitos definidos pela área de gestão de pessoas nos cargos dos setores da empresa.

A respeito do tempo de trabalho, a maioria trabalha na empresa em um intervalo de tempo entre 1 ano a 3 anos e acima de 10 anos, representados cada um deles igualmente por 11 pessoas (25%) e 9 pessoas (20,45%) com três meses a um ano de empresa. Outros intervalos de tempo coincidentemente com números iguais são os de três a cinco anos e os de cinco a dez anos, ambos com 5 pessoas (11,36%) e apenas 3 pessoas (6,82%) com até três meses de trabalho. Cabe dizer que, é significativo o número de colaboradores com mais de 1 ano de empresa (72,73%). Pode-se constatar que a empresa conta, em sua maioria, com uma equipe experiente para as demandas.

A apresentação dos resultados da pesquisa sobre o tema investigado está dividida em duas etapas, abordando-se, inicialmente, o tema liderança seguido pela comunicação. Na seção seguinte caracteriza-se o processo de liderança eficaz na organização estudada.

### 4.3 A LIDERANÇA EFICAZ NA ENGESILO ESTRUTURAS METÁLICAS LTDA

Para uma melhor organização da análise dos resultados, os mesmos foram apresentados respectivamente, conforme a perspectiva dos gestores e, em seguida, colaboradores.



### 4.3.1 Liderança Eficaz: uma análise na perspectiva dos gestores

A partir dos resultados obtidos por meio da observação livre não-participante, identifica-se que os gestores apresentam algumas características semelhantes de liderança identificadas na gestão da organização. Foram entrevistados 7 gestores da empresa. A liderança eficaz é caracterizada pelos gestores como a atitude de acreditar nas metas de entrega e objetivos que a empresa possui, adotados no desempenho de seu trabalho e transmitindo para a equipe. O relacionamento humano e o líder sendo o exemplo para os liderados também são destacados como atributos do líder eficaz. O conteúdo das falas apresentadas na sequência, retratam esta realidade:

[...]líder tem que ser o exemplo, para que todos consigam seguir ele, principalmente para ter propriedade sobre o grupo (Entrevistado 3).

[...]ser um líder eficaz está relacionado ao controle e como passar as atividades, absorver a pressão superior sem transmitir para os demais colaboradores[...] (Entrevistado 4)

[...] em primeiro lugar saber lidar e entender as pessoas, saber passar o conhecimento, não impondo suas ideias e sim influenciando positivamente a equipe [...] (Entrevistado 6)

[...] no meu ponto de vista, o líder precisa ter uma visão estratégica, atitude positiva, empatia e dedicação. [...] (Entrevistado 7)

Nota-se no conteúdo das falas o alinhamento de características de uma liderança voltadas ao estilo democrático em que os gestores focam seus esforços em influenciar a equipe através do exemplo, relacionamento humano, absorvendo as adversidades e as conduzindo em conjunto com as pessoas. Percebe-se também o foco em transmitir credibilidade à equipe para a execução das atividades e a comunicação dos objetivos esperados pela organização aos subordinados.

Para Robbins (2020), o líder centrado na pessoa preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores. Interagir com os liderados, confiar, apoiar e relacionar-se de forma amigável demonstrando apoio, são algumas características utilizadas pelo líder focado em pessoas. Além disso, esse estilo de liderança é sensível às preocupações e aos sentimentos dos colaboradores. Como resultado, o líder geralmente apresenta um estilo de liderança democrático.

Quando questionados sobre os métodos que utilizam para o engajamento da equipe no cumprimento dos objetivos, os gestores ressaltam que seus métodos consistem em repassar as atividades e prazos de entrega das mesmas, percebe-se que tais prazos não possuem uma

estrutura de planejamento consolidada para o atingimento de metas. Existe uma comunicação sincera e clara com os colaboradores com a finalidade de gerar credibilidade e confiabilidade; existindo o diálogo e um propósito comum de aprender e desenvolver a equipe. As falas a seguir retratam tais métodos:

[...] o líder deve sempre ser claro nas informações e acompanhar os prazos de entrega[...] (Entrevistado 1)

[...] procuro sempre passar o cronograma de produção e expedição, datas em conjunto com a equipe, apoiando, fazendo a sequência de prioridades para passar para os demais os objetivos e prazos[...] (Entrevistado 2)

[...] hoje minha forma de abordagem é passar as prioridades através dos prazos estabelecidos[...] (Entrevistado 3)

[...] trabalho deixando para a equipe um sentimento de tranquilidade, para um melhor desenvolvimento das atividades[...] (Entrevistado 4)

[...] demonstrando que possui um propósito e tentando motivar a equipe. [...] (Entrevistado 5)

[...]existe vários métodos de ser eficaz, considero o mais importante saber dialogar com as pessoas. [...] (Entrevistado 7)

Para Robbins (2005), os fatores determinantes para o sucesso das equipes é a atuação do líder como um facilitador, construindo um cenário onde seus liderados sintam-se empoderados, o líder delega as responsabilidades aos liderados gerando um clima de liderança compartilhada onde cada membro da equipe sabe qual o seu papel e se esforça para cumpri-lo. Cabe pontuar que os gestores ao descreverem os métodos utilizados para engajarem sua equipe, referem-se ao diálogo, supervisão de prazos e a clareza na comunicação, permitindo constatar, aqui, uma interface entre liderança eficaz e comunicação.

A clareza e a sinceridade na comunicação são essenciais para a liderança ser eficaz, os colaboradores sentem-se engajados no mesmo propósito junto ao líder. Comunicar-se de maneira eficaz com propriedade nas informações, transmite uma segurança para equipe e um sentimento de confiança a respeito do líder. Uma vez que esta comunicação clara e sincera gera alinhamento entre todos os membros da equipe para que estes compreendam e executem as tarefas da mesma forma. Ao analisar essas questões destaca-se a interface nas falas a seguir:

[...] o líder é alguém que consegue desenvolver seu plano de ação dentro da empresa, que consegue gerenciar erros produtivos, resolver problemas com a equipe em conjunto, e ter boa comunicação com os pares gestores e colaboradores. [...] (Entrevistado 1)

[...]um líder eficaz precisa saber comunica-se bem e ser um exemplo para os demais.  
[...] (Entrevistado 2)

[...] deve ter a capacidade de conduzir bem a equipe e uma boa comunicação[...]  
(Entrevistado 3)

[...] desde melhorar a minha comunicação, saber conversar, expor minhas ideias, chamar a equipe para meu lado, explicar para eles o que fazemos e por que fazemos, a sequência das atividades, prioridade dos clientes, etc. [...] às vezes pecamos em não deixar claro tudo isso para a equipe [...] (Entrevistado 4)

[...] por eu ser um líder recente, preciso capacitar-me estudar mais liderança e comunicação, treinamentos específicos, pois quando assumimos uma responsabilidade maior precisamos estar capacitados [...] (Entrevistado 5)

[...] ouvir mais, aprender mais, gestar mais com as ferramentas disponíveis no mercado, atualizar-se. [...] (Entrevistado 6)

[...] busco sempre melhorar minha gestão, como empresa precisamos de mais comunicação e eficiência [...] (Entrevistado 7)

Percebe-se que ao comentarem sobre a importância da comunicação dentro da organização e qual a sua relação com a liderança eficaz, os respondentes citam frequentemente a equipe, demonstrando preocupação com os mesmos, reiterando a predominância do estilo democrático. Nota-se a interface, até mesmo quando nas respostas se identifica as necessidades de melhorar a relação entre a liderança e comunicação.

Quando questionados a respeito de melhorias na atuação dos gestores, foram constatados alguns pontos, tais como; a execução de mais feedbacks em relação aos subordinados, também o alcance de um maior equilíbrio no exercício da autoridade e um suporte maior da direção quanto ao desenvolvimento dos líderes.

Nota-se que a liderança é feita por meio da prática tentativa e erro, identificando através do feedback dos liderados e atingimento dos resultados quando se está desempenhando um bom ou mau trabalho. Durante as falhas perante à equipe, ressalta-se que reconhecer a capacidade de buscar melhorias e atualização profissional é uma prática desempenhada com o objetivo de crescimento individual do líder. Tais pontos são visualizados nas falas apresentadas:

[...] sempre busco melhorias tanto pessoal como profissional, nunca estamos completamente preparados para tudo, é primordial buscar conhecimento profissional e também manter o um equilíbrio mental para evoluir como líder [...] (Entrevistado 1)

[...] preciso estar mais presente junto a equipe e sinto falta de um suporte maior da empresa com treinamentos em liderança, estruturar um melhor planejamento e gerenciamento [...] (Entrevistado 2)

[...] precisamos estar sempre melhorando, tanto no pessoal como no profissional, pois com o passar do tempo as pessoas acabam tornando-se burocráticas, deixando por vezes a desejar no que diz respeito a liderança [...] (Entrevistado 5)

[...] em algumas situações acabo fazendo operações na falta de algum colaborador e fico ausente do meu papel de gestor mas procuro escutar e aceitar as ideias da equipe[...] (Entrevistado 6)

Os gestores reconhecem também a importância de evoluir nos aspectos profissionais de liderança. A interface entre liderança eficaz e comunicação também ocorre quando os gestores percebem que é preciso atualizar-se e buscar recursos para o desenvolvimento da liderança e comunicação, a fim de melhorar a organização.

Conclui-se a partir do resultado obtido por meio das entrevistas com os gestores que o processo de liderança é caracterizado pelo fato dos líderes acreditarem na sua responsabilidade na condução da equipe, na sinceridade em reconhecer às melhorias necessárias na liderança e pela comunicação dos objetivos aos liderados, ação esta que evidencia a interface entre liderança eficaz e a comunicação na organização.

O engajamento da equipe se dá através da comunicação clara e sincera dos objetivos estabelecidos e na busca de adaptar-se às características da equipe, deixando um sentimento de liberdade para o desempenho das atividades. Cabe pontuar que os gestores ao descreverem os métodos utilizados para engajarem sua equipe, referem-se à clareza na comunicação.

As oportunidades de melhoria no processo de liderança identificadas pelos gestores consistem no reconhecimento que se necessita de aperfeiçoamento das habilidades de liderança, comunicação, atualização da aprendizagem e em alguns casos se fazer presente com maior frequência nos setores.

Após a análise das considerações dos gestores sobre liderança eficaz, seus métodos e pontos de melhoria na atuação como gestores, cabe analisar a perspectiva dos liderados em relação ao tema com a finalidade de compreender o processo de liderança na Engesilo, na perspectiva de ambos os lados.

#### **4.3.2 Liderança Eficaz: uma análise na perspectiva dos colaboradores**

A fim de auxiliar as análises dos resultados sobre a liderança eficaz junto aos 37 colaboradores participantes, na tabela 2 são apresentados os resultados obtidos por meio dos questionários.

Tabela 2 – Opinião dos colaboradores quanto à Liderança na Engesilo Estruturas Metálicas LTDA.

| LIDERANÇA EFICAZ   | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente | Discordo em parte | Discordo plenamente |
|--|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| 1- Considero meu gestor imediato um líder da equipe.                         | <b>64,86%</b>       | 24,32%            | 2,70%       | 5,41%             | 2,70%               |
| 2- Meu líder confia na minha performance para desempenhar as tarefas.        | <b>70,27%</b>       | 18,92%            | 8,11%       | 0,00%             | 2,70%               |
| 3- Me sinto inspirado por meu líder.   | <b>45,95%</b>       | 21,62%            | 24,32%      | 2,70%             | 5,41%               |
| 4- Meu líder deixa claro o que deve ser feito para alcançar os objetivos.    | <b>59,46%</b>       | 16,22%            | 16,22%      | 5,41%             | 2,70%               |
| 5- Meu líder reconhece quando faço um bom trabalho.                          | <b>59,46%</b>       | 27,03%            | 8,11%       | 2,70%             | 2,70%               |
| 6- Meu líder conhece minhas qualidades profissionais.                        | <b>64,86%</b>       | 21,62%            | 8,11%       | 2,70%             | 2,70%               |
| 7- Meu líder conhece meus pontos a melhorar                                  | <b>48,65%</b>       | 35,14%            | 10,81%      | 2,70%             | 2,70%               |
| 8- Meu líder me ajuda a resolver problemas quando preciso do seu suporte.    | <b>75,68%</b>       | 16,22%            | 2,70%       | 2,70%             | 2,70%               |
| 9- Sinto que aprendo trabalhando junto a meu líder.                          | <b>64,86%</b>       | 21,62%            | 8,11%       | 2,70%             | 2,70%               |
| 10- Me sinto valorizado pelo meu líder.                                      | <b>45,95%</b>       | 32,43%            | 8,11%       | 5,41%             | 8,11%               |
| 11- Meu líder conduz bem a equipe.   | <b>54,05%</b>       | 27,03%            | 13,51%      | 2,70%             | 2,70%               |
| 12- Meu líder compreende as prioridades da empresa e transmite elas à equipe | <b>75,68%</b>       | 13,51%            | 5,41%       | 2,70%             | 2,70%               |
| 13- Meu líder estabelece as metas sozinho                                    | 18,92%              | <b>32,43%</b>     | 21,62%      | 10,81%            | 16,22%              |
| 14- Meu líder estabelece as metas junto à equipe                             | <b>48,65%</b>       | 29,73%            | 16,22%      | 2,70%             | 2,70%               |
| 15- Confio no trabalho do meu líder  | <b>72,97%</b>       | 13,51%            | 10,81%      | 0,00%             | 2,70%               |
| 16- Meu líder se faz presente rotineiramente                                 | <b>75,68%</b>       | 16,22%            | 2,70%       | 2,70%             | 2,70%               |
| 17- Estou em desenvolvimento sob a condução de meu líder                     | <b>48,65%</b>       | 24,32%            | 13,51%      | 10,81%            | 2,70%               |
| 18- Estou satisfeito com a liderança atual.                                  | <b>56,76%</b>       | 27,03%            | 13,51%      | 0,00%             | 2,70%               |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da primeira afirmativa constata-se que 24 colaboradores (64,86%) concordam totalmente que o seu gestor imediato é um líder de equipe, 9 colaboradores (24,32%) concordam em parte e 1 colaborador (2,70%) é indiferente com esta afirmativa. Os colaboradores que discordam em parte são representados por 2 pessoas (5,41%) e apenas 1 colaborador (2,70%) discorda plenamente da afirmativa. Assim, constata-se que prevalece de forma significativa a concordância com a afirmativa.

Quanto ao líder confiar em seus liderados referente à performance para realizar tarefas na afirmativa 2, 26 dos respondentes (70,27%), concordam plenamente com a afirmação,

concordam em parte 7 respondentes (18,92%), enquanto 3 colaboradores (8,11%) são indiferentes e apenas 1 colaborador (2,70%) discorda plenamente, prevalecendo, novamente, a concordância

Constatou-se na afirmativa 3, sobre sentirem-se inspirados pelo líder, que 17 pessoas (45,95%) responderam que concordam totalmente, 8 pessoas (21,62%) concordam em parte, E ficaram indiferentes 9 respondentes (24,34%). Enquanto 1 pessoa (2,70%) discorda em parte e 2 pessoas (5,41%) discordam plenamente. Nota-se que até aqui, uma menor porcentagem na concordância em relação à afirmativa, mas, ainda, é a que mais se destaca. Contudo, considerando a quantidade de indiferentes à afirmativa, sugere-se um monitoramento deste aspecto por parte da organização.

Na afirmativa 4, na qual verificou-se se o líder deixa claro o que deve ser feito para alcançar os objetivos, 22 colaboradores (59,46%) concordam plenamente. Estão representadas por 6 respondentes (16,22%), respectivamente, a concordância em parte e a indiferença. Responderam que discordam em parte 2 pessoas (5,41%) e apenas 1 pessoa (2,70%) discorda plenamente. Os colaboradores acreditam que o líder deixa claro o que deve ser feito conforme a porcentagem alta de concordância. Assim como na entrevista com os gestores verificou-se nas suas falas a importância de o líder transmitir clareza nas informações para a realização das atividades, constatando a interface entre liderança eficaz e comunicação.

Quanto ao líder reconhecer seus colaboradores ao fazerem um bom trabalho, aspecto trabalhado na afirmativa 5, constata-se que 22 participantes do estudo (59,46%) concordam plenamente com a afirmação, 10 pessoas (27,03%) concordam parcialmente; sendo 3 pessoas (8,11%) indiferentes e apenas 2 pessoas (5,41%) discordam plenamente da afirmação. Verifica-se, também, um destaque para as opções de concordância.

Nas afirmativas 6 e 7 caracteriza-se a opinião dos participantes do estudo em relação ao conhecimento que os líderes têm dos liderados quanto as suas qualidades e pontos a melhorar. Na afirmativa 6, 24 dos respondentes (64,86%) concordam plenamente com a afirmação de que o líder conhece suas qualidades profissionais; 8 respondentes (21,62%) concordam parcialmente, 3 pessoas (8,11%) são indiferentes e apenas 2 pessoas (5,41%) não concordam com a questão. Já a sétima afirmativa mostra que 18 respondentes (48,65%) concordam totalmente que o líder conhece os pontos que os liderados precisam melhorar, enquanto 13 respondentes (35,14%) concordam em parte, 4 pessoas (10,81%) responderam sendo indiferentes e 2 respondentes (5,41%) discordam plenamente da questão. A concordância com as afirmativas permanece relevante.

Na afirmativa 8 trata-se sobre o líder dar suporte aos liderados quando há necessidade de resolução de problemas, mostrando que 28 respondentes (75,68%) concordam com a afirmação seguidos de 6 pessoas (16,22%) que concordam em partes, 2 pessoas (5,41%) discordam em partes e apenas 1 (2,70%) discordam plenamente.

Verifica-se na questão 9 que 24 pessoas da empresa (64,86%) concordam plenamente, 8 pessoas (21,62%) concordam em parte, 3 pessoas (8,11%) são indiferentes, 1 pessoa (2,70%) discorda em partes e outra 1 pessoa (2,70%) discorda plenamente com a afirmação de aprender trabalhando junto ao líder.

Na afirmativa 10 têm-se 17 respondentes (45,98%) que concordam plenamente com a afirmação de que se sentem valorizados pelo gestor, 12 pessoas (32,43%) que concordam em parte, 3 pessoas (8,11%) indiferentes, seguidos de 2 pessoas (5,41%) que discordam raramente e 3 pessoas discordam plenamente (8,11%).

Na afirmativa 11 analisa-se a boa condução da equipe pelo líder, 20 pessoas (54,05%) concordam plenamente com a afirmação, 10 pessoas (27,03%) concordam parcialmente, 5 respondentes (13,51%) são indiferentes, enquanto 1 pessoa (2,70%) discorda em partes e 1 pessoa (2,70%) discorda plenamente. Constata-se que as opções de concordância prevalecem nas afirmativas analisadas.

Na afirmação 12 identifica-se um alto percentual de respostas nas opções de concordância quanto a liderança compreender e transmitir as prioridades da empresa, 29 colaboradores (78,38%), enquanto 13,51 destes (13,51%) em partes e 3 colaboradores (8,11%) indiferentes com a afirmação. É válido destacar que um dos pontos que os gestores acreditam fazer parte da liderança eficaz é a transmissão dos objetivos da empresa aos liderados.

Na afirmativa 13 evidencia-se que 15 pessoas (40,54%) são indiferentes quanto à afirmação que o líder estabelece as metas sozinho, seguidos de 12 dos liderados (32,43%) concordam em partes e 10 pessoas (27,03%) discordam plenamente.

Já na afirmativa 14, que reforça o assunto a respeito ao líder estabelecer as metas junto à equipe. Verifica-se que 18 liderados (48,65%) concordam plenamente, 11 liderados (29,73%) concordam em parte, seguidos de 6 (16,22%) indiferentes e 2 liderados (5,41%) discordam em partes da afirmação. Considerando que na afirmativa 13, 15 pessoas são indiferentes à afirmação de que o líder estabelece as metas sozinho e 12 concordam em parte; e na afirmativa 14 tem-se 11 que concordam em partes que as metas são estabelecidas junto com a equipe, constata-se um ponto de atenção aqui, pois pode-se ter um aspecto que venha afetar negativamente a interface liderança eficaz e comunicação.

Na afirmativa 15 observa-se que 27 pessoas da equipe (72,97%) concordam plenamente e 5 respondentes (13,51%) concordam em parte com o fato de confiarem no trabalho desempenhado pelo gestor. Já 4 respondentes (10,81%) são indiferentes e apenas 1 pessoa (2,70%) discorda plenamente da questão.

No que tange ao líder se fazer presente rotineiramente conforme analisado na afirmativa 16, 28 respondentes (75,68%) concordam plenamente, 6 respondentes (16,22%) concordam em partes, enquanto 2 liderados (5,41%) discordam em partes e apenas 1 respondente (2,70%) discorda plenamente da afirmação. Para Liker e Convis (2013) a melhor forma de um líder mapear e resolver os problemas é estar sempre presente no ambiente onde as coisas acontecem.

A afirmativa 17 corresponde ao desenvolvimento dos liderados sob a condução do líder. Percebe-se que os liderados se sentem desenvolvidos pela liderança conforme mostra as porcentagens. 16 respondentes (43,24%) concordam plenamente, 5 respondentes (13,51%) concordam em partes e são indiferentes, respectivamente. O aspecto negativo da análise desta afirmativa se revela nos 6 respondentes (16,22%) que discordam em parte e outros 5 respondentes (13,51%) discordam plenamente da afirmação.

A satisfação dos liderados em relação à liderança atual evidencia-se na afirmativa 18. Nela, 20 pessoas (54,05%) concordam plenamente, seguidos de 11 pessoas (29,73%) que concordam parcialmente, 5 pessoas (13,51%) são indiferentes e apenas 1 respondente (2,70%) discorda plenamente. Percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos com a atual liderança. A fim de buscar o máximo de engajamento para uma satisfação total da equipe, sugere-se que seja dada atenção ao percentual de indiferença e discordância.

No questionário aplicado aos colaboradores, foi realizada uma pergunta aberta relacionada à necessidade de melhoria da liderança exercida pelos gestores. A seguir é relatada a resposta do colaborador que respondeu à questão:

[...] sim há necessidade de melhoria. Pode-se melhorar no quesito incentivos na participação de cursos, treinamentos, eventos, métodos de gestão para atingimento e implementação de metas, motivação da equipe, entre outros. [...] (Colaborador 1)

Chiavenato (2021) afirma que o líder eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização. A liderança eficaz ocorre quando os liderados se sentem empoderados e donos de seu trabalho e demandas. Quanto maior a identificação do liderado com o conteúdo e as consequências do trabalho, maior sua crença em poder cumprir essa tarefa e fazer parte de um evento importante para a organização.



Conclui-se a partir da análise dos resultados obtidos que os líderes possuem estilo de liderança democrático. Assim como o esclarecimento dos objetivos com maior clareza para os liderados.

Os pontos positivos da liderança, correspondem à confiança mútua entre líder e liderados, boa liderança da equipe pelo líder e vontade de aprender mais. A confiança entre líder e subordinados confirma a fala dos líderes quanto à criação da credibilidade por meio da comunicação, a qual também está relacionada à interface entre liderança eficaz e comunicação.

Os pontos negativos, por sua vez, foram identificados pelos gestores e subordinados quanto ao exercício da liderança, fica evidente que a comunicação clara na transmissão dos objetivos da empresa aos liderados é uma das características que compõem a interface entre liderança e comunicação. A ambiguidade nessa comunicação gera desconforto entre os colaboradores que não entendem o que é preciso fazer, sendo esta uma oportunidade para elaborar um planejamento de atividade e a melhor utilização dos canais de comunicação.

Notou-se, também, que a equipe deve possuir substitutos para as funções operacionais em caso de falta de um colaborador, para que assim o líder não exerça tarefas operacionais rotineiramente, pois assim deixará de fazer gestão e liderança, ficando ausente durante alguns períodos. Após a apresentação dos resultados do processo de liderança eficaz, a análise do processo de comunicação segue na próxima seção.

### **4.3.3 Comunicação: uma análise na perspectiva dos gestores**

Na análise da perspectiva dos gestores quanto à comunicação na empresa, todos os gestores identificam a importância da comunicação na sua interface com a liderança. A relação da transparência na comunicação com os liderados, a capacidade de comunicar o propósito da organização é essencial para o desempenho da liderança eficaz.

As falas apresentadas a seguir retratam esta afirmação:

[...] é a chave principal dentro de uma empresa, se houver falhas na comunicação é grande a probabilidade de que as coisas podem dar errado. Relação total entre liderança e comunicação, pois para termos produtos de qualidade e uma boa liderança é importante nos comunicarmos sobre erros, problemas, etc. [...] as duas faces estão sempre ligadas, devemos sempre melhorar nossa comunicação [...] (Entrevistado 1)

[...] comunicação é o ponto principal para tudo, dela que vai se destinar a produção, se eu não tiver uma comunicação com os demais, ninguém vai saber o que fazer, produzir, sequência, prazos. [...] se eu não tiver uma boa comunicação desde o meu superior eu não terei uma liderança eficaz, pois não vou conseguir entregar para o meu superior e subordinados o que eles esperam de mim, a comunicação caminha junto

com a liderança eficaz, [...] há necessidades de melhoria nessa relação (Entrevistado 2)

[...] comunicação é tudo, desde o início até o fim de cada processo industrial, para conseguirmos algo precisamos nos comunicar, e todo mundo tem que falar a mesma língua na verdade para termos uma liderança eficiente precisamos ter uma boa comunicação caso contrário não conseguiremos expor nossas ideias para a equipe e melhorar a empresa [...] Há necessidade de melhorar nossa comunicação, entre nós líderes por exemplo usamos somente as informações básicas, sem muitos detalhes, comparando com metodologias de outras empresas é diferente pois os detalhamentos das informações é quase que diária. [...] (Entrevistado 3)

Ressalta-se que todos ao finalizarem suas falas mencionam a necessidade de melhorar a relação entre a liderança e comunicação. Para Gil (2016) o líder deve buscar constantemente melhorias em suas funções comunicativas. Isso aprimora suas habilidades em comunicar-se de forma eficaz, demonstrando-se seguro e competente, ele pode usar isso em seu favor para conduzir a equipe, pode auxiliá-los na administração do tempo, na aquisição de confiança na execução das tarefas, no equilíbrio entre emoção e razão, na comunicação interpessoal, na solução de um conflito ou no exercício da liderança de forma que ela seja eficaz.

Robbins (2005) afirma que uma das principais funções da comunicação é facilitar o processo de tomada de decisão de líderes e liderados na execução das atividades.

Quando questionados em relação a quais são os canais de comunicação mais utilizados para a comunicação com seus liderados, os gestores demonstram preferência pelos canais de comunicação informal tais como conversas presenciais e face a face, devido à clareza das informações transmitidas através destas. O WhatsApp e as reuniões são os canais de comunicação formal mencionados pelos gestores, conforme evidenciado nos trechos das falas a seguir.

[...] reuniões e pequenas reuniões individuais. Eu prefiro hoje fazer em pontos estratégicos com pessoas estratégicas onde envolve realmente a informação da produção e não preciso envolver todas as pessoas da equipe, pois as vezes preciso passar informação apenas para poucas pessoas e vejo como uma perda de tempo parar toda a equipe, dessa forma atalho e falo diretamente com quem desejo, mas considero muito importante as reuniões gerais quando acontecem. [...] (Entrevistado 4)

[...] gosto de pequenas reuniões presenciais, acredito ser importante o contato humano, conversas face a face e o WhatsApp devido a sua praticidade. [...] (Entrevistado 5)

Quanto às barreiras existentes no processo de comunicação, identificam-se ruídos causados pela má utilização dos canais e uma falta de estrutura no processo de comunicação interno como um todo, conforme retratado pelas falas em sequência:

[...]o nosso maior problema hoje é buscar informações, muitas vezes não sabemos onde estão e perdemos tempo filtrando as mesmas, [...] temos vários canais, mas não temos um padrão eficaz na comunicação. [...] (Entrevistado 6)

[...] existe uma falta de comunicação entre setores e pessoas envolvidas nos processos, não utilizando uso dos canais disponíveis na empresa [...] na minha opinião é uma falta de estrutura na comunicação da empresa. (Entrevistado 7)

[...] mesmo considerando eficaz os canais existentes, eles devem ser melhores explorados, pois por vezes algumas informações não atingem a todos os interessados, ou atingem com desvios. (Entrevistado 1)

As barreiras à comunicação constatadas nas falas dos gestores geram dificuldades no processo de comunicação na empresa. Em muitos casos, tais dificuldades podem gerar atrasos em processos produtivos, estresse, retrabalhos, entre outros.

Conforme afirma Gil (2016), nem sempre existe compreensão do receptor com o significado pretendido na mensagem comunicada pelo emissor. Situações abordadas nas falas dos gestores constituem casos típicos de ruídos na comunicação. Ruído é qualquer fonte de erros, falhas ou distorções na fidelidade na transmissão de uma mensagem. Sua origem pode estar em qualquer um dos elementos do processo de comunicação. O mais comum, porém, são os ruídos vindos do emissor e do receptor. Situações dessa natureza, além de prejuízos no cumprimento de metas, acabam gerando conflitos entre as partes.

Uma vez analisados os aspectos dos gestores, no item a seguir apresenta-se a opinião dos liderados em relação ao processo de comunicação na organização.

#### **4.3.4 Comunicação: uma análise na perspectiva dos colaboradores**

Verificou-se, através da observação livre não-participante, independentemente de alguns departamentos da organização utilizarem-se de canais de comunicação como quadros, murais, rádioamador, spark e e-mail, nota-se que para a maioria da empresa, as reuniões e o WhatsApp são os principais canais de comunicação formal. Desta forma, todos estes canais de comunicação foram considerados nos questionários aplicados aos colaboradores, somados aos canais de comunicação informais, também abordados na pesquisa.

As reuniões possuem o intuito de revisão das atividades, embora não tenham um padrão de periodicidade dentro da organização, mesmo assim a equipe considera importante para saber o rumo a seguir.

Na tabela 3 expõem-se os dados obtidos a partir da análise de um dos canais formais de comunicação utilizados pela equipe, ou seja, as reuniões semanais e mensais.

Tabela 3 – Opinião dos colaboradores sobre a reunião formal

| CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – REUNIÃO  | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente | Discordo em parte | Discordo plenamente |
|--|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| 1. Considero importante estabelecer a realização de uma reunião geral mensal.                | <b>75,68%</b>       | 16,22%            | 8,11%       | 0,00%             | 0,00%               |
| 2. Considero importante estabelecer a realização de reuniões semanais com o Gestor Imediato. | <b>54,05%</b>       | 21,62%            | 24,32%      | 0,00%             | 0,00%               |
| 3. As informações transmitidas nas reuniões auxiliam no meu trabalho.                        | <b>72,97%</b>       | 13,51%            | 8,11%       | 5,41%             | 0,00%               |
| 4. As informações contidas nas reuniões são claras.  | <b>54,05%</b>       | 32,43%            | 10,81%      | 2,70%             | 0,00%               |
| 5. Participo dando opiniões e sugestões nas reuniões.  | 27,03%              | <b>29,73%</b>     | 16,22%      | 16,22%            | 10,81%              |
| 6. Este é o melhor meio de receber informações   | <b>48,65%</b>       | 27,03%            | 10,81%      | 13,51%            | 0,00%               |
| 7. A periodicidade das reuniões é satisfatória   | <b>35,14%</b>       | 32,43%            | 24,32%      | 0,00%             | 8,11%               |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao questionamento sobre a importância de estabelecer reuniões mensais gerais, 28 pessoas da equipe (75,68%) concordam plenamente, 6 pessoas (16,22%) concordam parcialmente e 3 pessoas (8,11%) são indiferentes com a afirmação. Este resultado revela que a maioria dos respondentes considera importante estabelecer reuniões mensais gerais. Já na afirmativa 2 a abordagem é sobre a importância das reuniões semanais com o gestor imediato, onde 20 respondentes (54,05%) concordam plenamente com a afirmação, 8 pessoas (21,62%) concordam em parte e 9 (24,32%) são indiferentes. Considerando os resultados identificados na concordância em parte e na indiferença, avalia-se que é importante monitorar este aspecto.

Nas afirmativas 3 e 4, os respondentes são questionados se as informações transmitidas na reunião realizadas com o líder auxiliam no seu trabalho e se tais informações são claras, respectivamente. Na afirmativa 3 têm-se os seguintes percentuais, 27 respondentes (72,97%) concordam totalmente com a afirmação, 5 respondentes (13,51%) concordam em parte, 3 respondentes (8,11%) são indiferentes e 2 respondentes discordam em parte (5,41%). Na afirmativa 4, 20 pessoas (54,05%) responderam que concordam plenamente, 12 pessoas (32,43%) concordam em partes, 4 respondentes (10,81%) foram indiferentes e apenas 1 pessoa (2,70%) discorda em partes sobre a clareza das informações contidas nas reuniões. Em ambas as afirmativas se constatam que prevaleceu a concordância. Os gestores afirmaram na entrevista que eles utilizam as reuniões para passar informações referente a execução das atividades. Fazendo uma ponte com os percentuais de concordância, nota-se um alinhamento entre líderes

e liderados a respeito do auxílio e da clareza nas informações transmitidas na reunião. Contudo, considerando os percentuais de concordância em parte e indiferença, identifica-se uma necessidade de acompanhamento deste item.

Quanto à participação dos liderados emitindo opiniões e sugestões abordada na afirmativa 5, verificam-se os seguintes resultados: 10 respondentes (27,03%) concordam plenamente, 11 liderados (29,73%) concordam parcialmente, 6 liderados (16,22%) foram indiferentes e discordam em partes para cada questão e 4 liderados (10,81%) discordam plenamente da afirmação. Considerando os percentuais de indiferença, discordância em partes e plenamente, constata-se a necessidade de monitoramento deste item.

Identifica-se na afirmativa 6 que os respondentes consideram, em sua maioria, que as reuniões representam um canal de comunicação eficaz, representada por 18 respondentes (48,65%) que concordam plenamente com a afirmativa de que as reuniões são a melhor forma de receber informações na empresa, 10 respondentes (27,03%) que concordam parcialmente, 4 respondentes (10,81%) são indiferentes e 5 destes (13,51%) discordam parcialmente da afirmativa. Nota-se que tanto gestores como liderados valorizam este canal de comunicação formal na transmissão das informações necessárias para o desempenho das atividades da empresa.

Quando questionados a respeito da periodicidade das reuniões é satisfatória na afirmativa 7, 13 pessoas (35,14%) responderam que concordam plenamente e 12 pessoas (32,43%) concordam parcialmente. Os indiferentes representados por 9 respondentes (24,32%) e apenas 3 respondentes (8,11%) discordam plenamente da afirmação. Embora não tenha um cronograma que defina a periodicidade das reuniões, nota-se que os participantes do estudo consideram satisfatória a periodicidade das mesmas.

A utilização do canal de comunicação e-mail é abordada na Tabela 4.

Tabela 4 – Opinião dos colaboradores sobre o e-mail

| CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – E-MAIL                               | (continua)          |                   |             |                   |                     |
|--|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|---------------------|
|  | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente | Discordo em parte | Discordo plenamente |
| 8. Considero importante utilizar e-mail como canal de comunicação. | 32,43%              | <b>40,54%</b>     | 10,81%      | 0,00%             | 16,22%              |
| 9. Tenho acesso a este canal.                                      | <b>48,65%</b>       | 8,11%             | 0,00%       | 0,00%             | 43,24%              |
| 10. Há incentivo para utilizar este canal.                         | <b>27,03%</b>       | 24,32%            | 21,62%      | 0,00%             | <b>27,03%</b>       |
| 11. As informações transmitidas são importantes.                   | <b>45,95%</b>       | 32,43%            | 21,62%      | 0,00%             | 0,00%               |
| 12. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.     | 32,43%              | <b>35,14%</b>     | 13,51%      | 5,41%             | 13,51%              |

|  |        |               |               |        | (conclusão) |
|--|--------|---------------|---------------|--------|-------------|
| 13. As informações são claras.                                 | 24,32% | <b>29,73%</b> | 21,62%        | 10,81% | 13,51%      |
| 14. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal. | 0,00%  | 18,92%        | <b>27,03%</b> | 16,22% | 37,84%      |
| 15. Este é o melhor meio de receber informações.               | 0,00%  | 27,03%        | <b>37,84%</b> | 13,51% | 21,62%      |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando na afirmativa 8, questionados a respeito da importância de utilizar e-mail para comunicar-se internamente, 12 colaboradores (32,43%) responderam que concordam plenamente, 15 colaboradores (40,54%) concordam em parte, 4 colaboradores (10,81%) são indiferentes com a questão e 6 colaboradores (16,22%) discordam plenamente sobre a utilização do e-mail. Constata-se que as porcentagens de indiferença e discordância plena podem estar relacionadas a alguns colaboradores não possuírem acesso a esse canal.

Na afirmativa 9, perguntados sobre ter o acesso a esse canal de comunicação, 18 pessoas (48,65%) concordam plenamente com a afirmação, 3 pessoas (8,11%) concordam em partes e 16 pessoas (43,24%) discordam totalmente, ou seja, este resultado revela a realidade das pessoas que possuem ou não acesso ao e-mail. Salienta-se que muitos dos respondentes trabalham em setores fabris, portanto o acesso a esse canal é limitado.

Na afirmativa 10 aborda-se sobre haver o incentivo a utilizar esse canal, 10 respondentes (27,03%) concordam plenamente, 9 respondentes (24,32%) concordam parcialmente, 8 pessoas (21,62%) responderam indiferentes e outras 10 pessoas (27,703%) discordam plenamente sobre a afirmação. Conforme constatou-se por meio da observação livre não participante há uma falta de registros de algumas informações importantes para a realizações de atividades e a utilização do e-mail é um meio de registrar informações. Assim, avalia-se que deve-se incentivar e possibilitar mais o seu uso.

No que tange à importância das informações transmitidas por e-mail trabalhada na afirmativa 11, nota-se que 17 respondentes (45,95%) concordam plenamente, seguidos de 12 respondentes (32,43) que concordam em partes e 8 respondentes (21,62%) são indiferentes à questão.

Na afirmativa 12 os respondentes são questionados se as informações transmitidas por e-mail auxiliam no seu trabalho. As percepções referentes a esta questão são evidenciadas com as seguintes porcentagens: 12 pessoas (32,43%) concordam plenamente, 13 pessoas (35,14%) concordam em partes. Na sequência 5 pessoas (13,51%) são indiferentes, 2 pessoas (5,41%) discordam em partes e outras 5 (13,51%) discordam plenamente da questão. Percebe-se, a

prevalência da concordância, mas destaca-se que a concordância em parte se destaca, revelando uma necessidade de monitorar este aspecto.

Na afirmativa 13 aborda-se a clareza das informações transmitidas por e-mail onde, 9 respondentes (24,32%) concordam plenamente, 11 respondentes (29,73%) concordam em partes, 8 pessoas (21,62%) indiferentes, seguidos de 4 pessoas (10,81%) que discordam em partes e 5 respondentes (13,51%) discordam plenamente quanto às informações serem claras. Identifica-se nessa questão, novamente, o destaque para a concordância em parte, bem como índices de indiferença e discordância que mostram a necessidade de se avaliar a forma como este canal tem sido utilizado. Entretanto cabe uma verificação devido as indiferenças e discordâncias.

Na afirmativa 14 a equipe foi perguntada quanto a sua participação dando opiniões e sugestões através desse canal de comunicação, 7 colaboradores (18,92%) concordam em partes, 10 colaboradores (27,03%) são indiferentes, seguidos de 6 colaboradores (16,22%) que discordam em partes e 14 colaboradores (37,84%) discordam plenamente da afirmação. Estes índices mostram que esse meio de comunicação se mostra ineficaz, no que diz respeito aos colaboradores exporem suas opiniões e sugestões na empresa.

Assim como na questão anterior, na afirmativa 15 verificou-se uma semelhança de rejeição constatadas quando 10 participantes (27,03%) concordam em parte, 14 participantes (37,84%) indiferentes, 5 participantes (13,51%) discordam em partes e 8 participantes (21,62%) discordam totalmente da afirmação que o e-mail é o melhor meio de receber informações.

O próximo canal de comunicação estudado consiste em quadros e murais que são alimentados com informações pelos gestores e colaboradores. Estes estão distribuídos no ambiente de trabalho para a apresentação de dados relevantes como avisos gerais, atividades, prioridades e objetivos estratégicos. A análise deste canal de comunicação é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Opinião dos colaboradores sobre os quadros e murais

| CANAL DE COMUNICAÇÃO<br>FORMAL – QUADROS E MURAI                             | (continua)                  |                      |             |                      |                        |
|--|-----------------------------|----------------------|-------------|----------------------|------------------------|
|  | Concordo<br>plena-<br>mente | Concordo<br>em parte | Indiferente | Discordo<br>em parte | Discordo<br>plenamente |
| 16. Considero importante utilizar quadros e murais como canal de comunicação | <b>51,35%</b>               | 32,43%               | 16,22%      | 0,00%                | 0,00%                  |
| 17. Tenho acesso a este canal  | <b>59,46%</b>               | 13,51%               | 16,22%      | 0,00%                | 10,81%                 |
| 18. Há incentivo para utilizar este canal                                    | <b>37,84%</b>               | 21,62%               | 29,73%      | 10,81%               | 0,00%                  |
| 19. As informações transmitidas são importantes                              | <b>64,86%</b>               | 10,81%               | 16,22%      | 8,11%                | 0,00%                  |

|   | (conclusão)   |               |        |        |               |
|---|---------------|---------------|--------|--------|---------------|
| 20. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho | <b>51,35%</b> | 16,22%        | 18,92% | 13,51% | 0,00%         |
| 21. As informações são claras.                                | <b>48,65%</b> | 21,62%        | 18,92% | 10,81% | 0,00%         |
| 22. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal | 16,22%        | 16,22%        | 27,03% | 0,00%  | <b>40,54%</b> |
| 23. Este é o melhor meio de receber informações               | 18,92%        | <b>32,43%</b> | 24,32% | 24,32% | 0,00%         |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando na afirmativa 16, questionados a respeito da importância de utilizar quadros e murais para comunicar-se internamente, 19 colaboradores (51,35%) responderam que concordam plenamente, 12 colaboradores (32,43%) concordam em parte, 6 colaboradores (16,22%) são indiferentes sobre a utilização dos quadros e murais. Nota-se uma concordância significativa quanto à importância na utilização desse canal.

Na afirmativa 17, perguntados sobre ter o acesso a esse canal de comunicação, 22 pessoas (59,46%) concordam plenamente com a afirmação, 5 pessoas (13,51%) concordam em partes, 6 pessoas indiferentes (16,22%) e 4 pessoas (10,81%) discordam totalmente. Percebe-se que os colaboradores possuem acesso a esse canal, devido ao fato dos quadros e murais estarem espalhados pela empresa, facilitando a visualização das informações contidas nos mesmos.

Na afirmativa 18 aborda-se sobre haver o incentivo a utilizar esse canal, 14 respondentes (37,84%) concordam plenamente, 8 respondentes (21,62%) concordam em partes, 11 pessoas (29,73%) responderam indiferentes e outras 4 pessoas (10,81%) discordam plenamente sobre a afirmação. Apesar de ser prático receber informações através desse meio de comunicação, verificou-se através da observação livre não participante que alguns quadros e murais estavam desatualizados. As porcentagens de indiferença e discordância indicam uma necessidade de atenção com esse canal.

A importância das informações transmitidas nos quadros e murais presentes na afirmativa 19, revela que 24 respondentes (64,86%) concordam plenamente, 4 respondentes (10,81%) concordam em partes, 6 respondentes (16,22%) são indiferentes e apenas 3 respondentes (8,11%) discordam em partes com a questão. Constata-se nessa questão um alto índice de concordância e não há discordância plena na importância das informações transmitidas por quadros e murais.

Na afirmativa 20, os respondentes são questionados se as informações transmitidas pelos quadros e murais auxiliam no seu trabalho, sendo que 19 pessoas (51,35%) concordam



plenamente, 6 pessoas (16,22%) concordam em partes, e na sequência 7 pessoas (18,92%) são indiferentes e 5 pessoas (13,51%) discordam em partes da afirmação. Assim como na questão anterior, não há discordância plena no aspecto das informações transmitidas por esse canal auxiliarem no trabalho da equipe.

Na afirmativa 21 aborda-se a clareza das informações transmitidas nos quadros e murais onde, 18 respondentes (48,65%) concordam plenamente, 8 respondentes (21,62%) concordam em partes, 7 pessoas (18,92%) indiferentes e apenas 4 pessoas (10,81%) discordam em partes quanto à clareza das informações expostas nos quadros e murais serem claras. Verifica-se que os colaboradores consideram claras as informações transmitidas nos quadros e murais.

Na afirmativa 22 verificou-se a participação dando opiniões e sugestões através desse canal de comunicação, 6 colaboradores (16,22%) para cada opção, respectivamente, concordam plenamente e em partes, 10 colaboradores (27,03%) são indiferentes e 15 colaboradores (40,54%) discordam plenamente. A utilização desse meio de comunicação na empresa se dá como uma ferramenta de repassar alguns avisos, informações operacionais, metas e objetivos, por isso as opções de indiferença e discordância obtiveram destaque.

Já na afirmativa 23 verifica-se uma melhoria no índice de aprovação comparando com a questão anterior, pois 7 participantes (18,92%) concordam plenamente, 12 participantes (32,43%) concordam em parte, 9 participantes (24,32%) são indiferentes e outros 9 participantes (24,32%) discordam em partes que os quadros e murais são o melhor meio de receber informações.

A análise do canal a seguir é relevante para o estudo, por se tratar de um aplicativo contemporâneo bastante utilizado na interação social e as empresas passaram a adotar em suas equipes devido a praticidade. O WhatsApp é utilizado internamente como um meio de comunicação formal, inclusive foi citado na entrevista com os gestores como o meio de comunicação mais utilizado para comunicar-se com a equipe. A análise deste canal é apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 – Opinião dos colaboradores sobre o WhatsApp

(continua)

| CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – WhatsApp                               | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente | Discordo em parte | Discordo plenamente |
|--|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| 24. Considero importante utilizar WhatsApp como canal de comunicação | <b>62,16%</b>       | 21,62%            | 10,81%      | 0,00%             | 5,41%               |
| 25. Tenho acesso a este canal  | <b>64,86%</b>       | 10,81%            | 13,51%      | 0,00%             | 10,81%              |
| 26. Há incentivo para utilizar este canal                            | <b>29,73%</b>       | 18,92%            | 29,73%      | 10,81%            | 10,81%              |

|   | (conclusão)   |        |        |        |        |
|---|---------------|--------|--------|--------|--------|
| 27. As informações transmitidas são importantes               | <b>51,35%</b> | 21,62% | 16,22% | 2,70%  | 8,11%  |
| 28. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho | <b>48,65%</b> | 32,43% | 8,11%  | 10,81% | 0,00%  |
| 29. As informações são claras.                                | <b>48,65%</b> | 32,43% | 8,11%  | 10,81% | 0,00%  |
| 30. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal | <b>32,43%</b> | 16,22% | 18,92% | 10,81% | 21,62% |
| 31. Este é o melhor meio de receber informações               | <b>32,43%</b> | 24,32% | 27,03% | 5,41%  | 10,81% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na afirmativa 24 aborda-se a importância de utilizar WhatsApp para comunicar-se na empresa, 23 colaboradores (62,16%) responderam que concordam plenamente, 8 colaboradores (21,62%) concordam em parte, 4 colaboradores (10,81%) são indiferentes e apenas 2 colaboradores (5,41%) discordam plenamente com a questão sobre a utilização do WhatsApp na empresa. O alto índice nas porcentagens de concordância vai ao encontro da fala dos gestores, os quais destacaram a importância em utilizar esse canal para comunica-se internamente na organização.

Na afirmativa 25 tratou-se sobre ter o acesso a esse canal de comunicação, 24 pessoas (64,86%) concordam plenamente com a afirmação, 4 pessoas (10,81%) concordam em partes, 5 pessoas são indiferentes (13,51%) e 4 pessoas (10,81%) discordam plenamente. Devido ao fácil acesso atual ao aplicativo, reitera-se as altas porcentagens de concordância.

Na afirmativa 26 verifica-se se há incentivo para utilizar esse canal, 11 respondentes (29,73%) concordam plenamente, 7 respondentes (18,92%) concordam em partes, 11 pessoas (29,73%) responderam que são indiferentes e outras 4 pessoas (10,81%), respectivamente, discordam plenamente e em partes com a afirmação. Constatou-se por meio da observação livre não participante que a empresa conta com grupos internos para a comunicação entre gestores e colaboradores. Mas é válido salientar que o uso de celular em ambiente de trabalho é limitado. Isso gera um certo cuidado com a utilização em excesso desse meio de comunicação pelos colaboradores.

Quanto à importância das informações transmitidas por WhatsApp tratada na afirmativa 27, nota-se que 19 respondentes (51,35%) concordam plenamente, seguidos de 8 respondentes (21,62%) que concordam em partes, 6 respondentes (16,22%) são indiferentes, apenas 1 respondente (2,70%) discorda em parte e 3 respondentes (8,11%) discordam plenamente questão. Por se tratar de um meio de comunicação formal bastante utilizado na empresa, percebe-se o alto índice nas porcentagens de concordância.

Nas afirmativas 28 e 29 os respondentes são questionados se as informações transmitidas pelo WhatsApp auxiliam no seu trabalho e possuem clareza, as percepções referentes a esta questão evidenciam que 18 pessoas (48,65%) concordam plenamente, 12 pessoas (32,43%) concordam em partes, 3 pessoas (8,11%) são indiferentes e 5 pessoas (10,81%) discordam em partes da afirmação. A comunicação por WhatsApp é ágil e eficaz entre líderes e colaboradores devido a sua praticidade. O alto índice de concordância plena e em partes corrobora sobre as informações auxiliarem no trabalho e possuírem clareza, conforme a percepção dos colaboradores.

Na afirmativa 30 analisou-se a participação dando opiniões e sugestões através desse canal de comunicação, nela 12 respondentes (32,43%) concordam plenamente, 6 respondentes (16,22%) concordam em partes, 7 pessoas (18,92%) são indiferentes, 4 pessoas (10,81%) discordam em partes e 8 pessoas (21,62%) discordam plenamente quanto aos colaboradores compartilharem por WhatsApp opiniões e sugestões. A maioria dos colaboradores sentem-se à vontade para opinar e sugerir melhorias através desse canal de comunicação.

Quanto ao WhatsApp ser o melhor meio de receber informações, 12 respondentes (32,43%) concordam plenamente, 9 respondentes (24,32%) concordam em partes, 10 colaboradores (27,03%) foram indiferentes com a questão, 2 colaboradores (5,41%) discordam em partes e outros 4 (10,81%) discordam totalmente que esse seja o melhor meio comunicar-se internamente. Destaca-se, com base nos resultados, que o WhatsApp assim como a reunião, representam os melhores meios de comunicação em comparação aos demais.

A utilização do canal de comunicação radioamador é abordada na Tabela 7.

Tabela 7 – Opinião dos colaboradores sobre o radioamador

| CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – RADIOAMADOR                               | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente   | Discordo em parte | Discordo plenamente |
|---|---------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------------|
| 32. Considero importante utilizar radioamador como canal de comunicação | 40,54%              | 0,00%             | <b>51,35%</b> | 0,00%             | 8,11%               |
| 33. Tenho acesso a este canal   | 21,62%              | 18,92%            | <b>29,73%</b> | 0,00%             | <b>29,73%</b>       |
| 34. Há incentivo para utilizar este canal                               | 18,92%              | 13,51%            | <b>29,73%</b> | 0,00%             | 37,84%              |
| 35. As informações transmitidas são importantes                         | 35,14%              | 0,00%             | <b>43,24%</b> | 0,00%             | 21,62%              |
| 36. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho           | <b>35,14%</b>       | 8,11%             | <b>35,14%</b> | 0,00%             | 21,62%              |
| 37. As informações são claras.  | 21,62%              | 21,62%            | <b>32,43%</b> | 0,00%             | 24,32%              |
| 38. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal           | 10,81%              | 10,81%            | 37,84%        | 0,00%             | <b>40,54%</b>       |
| 39. Este é o melhor meio de receber informações                         | 10,81%              | 10,81%            | <b>43,24%</b> | 10,81%            | 24,32%              |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando na afirmativa 32, questionados a respeito da importância de utilizar radioamador para comunicar-se internamente, 15 colaboradores (40,54%) responderam que concordam plenamente, 19 colaboradores (51,35%) são indiferentes e apenas 3 colaboradores (8,11%) discordam plenamente da afirmativa. Nota-se que a maioria dos respondentes são indiferentes. A indiferença prevaleceu porque não são todos que usam esse canal de comunicação.

Na afirmativa 33 analisou-se sobre ter o acesso a esse canal de comunicação, 8 pessoas (21,62%) concordam plenamente com a afirmação, 7 pessoas (18,92%) concordam em partes, 11 pessoas são indiferentes (29,73%) e outras 11 pessoas (29,73%) discordam plenamente. Verificou-se por meio da observação livre não participante, que esse canal é utilizado principalmente pelos líderes, gerentes, operadores de empilhadeira e preparadores de produção. Esse canal é utilizado por essas funções devido a necessidade da comunicação ágil e por conta da distância entre os setores.

Na afirmativa 34 questiona-se se há o incentivo a utilizar esse canal, 7 respondentes (18,92%) concordam plenamente, 5 respondentes (13,51%) concordam em partes, 11 pessoas (29,73%) responderam ser indiferentes e outras 14 pessoas (37,84%) discordam plenamente sobre a afirmação. Percebe-se que por se tratar de um canal utilizado em setores definidos, não é todos os colaboradores que possuem acesso. Com isso, justifica-se os índices de indiferença e discordância plena.

Em relação à importância das informações transmitidas por radioamador. Na afirmativa 35, nota-se que 16 respondentes (43,24%) são indiferentes, 13 respondentes (35,14%) concordam plenamente e 8 respondentes (21,62%) discordam plenamente com a questão. Nota-se mais uma vez o alto índice de respondentes indiferentes.

Quando questionados se as informações transmitidas pelo radioamador auxiliam no seu trabalho. Na afirmativa 36, percebe-se duas opções de respostas com o mesmo percentual, sendo que 13 pessoas responderam que (35,14%) concordam plenamente e são indiferentes respectivamente, 3 pessoas (8,11%) concordam em partes e 8 pessoas (21,62%) discordam plenamente. Essa similaridade nos índices destacados deve-se ao acesso a esse canal ser limitado.

Na afirmativa 37 aborda-se a clareza das informações transmitidas por radioamador, identificando-se 8 respondentes (21,62%), respectivamente, que concordam plenamente e em partes, 12 pessoas (32,43%) são indiferentes e 9 pessoas (24,32%) que discordam plenamente.

Nota-se nesta questão que os índices de indiferença e discordância podem indicar ruídos de comunicação, afetando a clareza das informações transmitidas por meio desse canal. Gil (2016) caracteriza esse tipo de ruído como “falta de clareza nas ideias”. Esse tipo de ruído parte do emissor quando falta clareza e aperfeiçoamento da ideia que deseja expressar.

Na afirmativa 38 investigou-se a participação dando opiniões e sugestões através desse canal de comunicação, e 4 colaboradores (10,81%) concordam, respectivamente, plenamente e em partes, 14 colaboradores (37,84%) são indiferentes e 15 colaboradores (40,54%) discordam plenamente. Os índices de rejeição apontam que esse canal não é eficaz para se contribuir com opiniões e sugestões.

Quanto ao radioamador ser o melhor meio de receber informações, nota-se que 16 colaboradores (43,24%) são indiferentes, 9 colaboradores (24,32%) discordam plenamente, 4 colaboradores (10,81%) discordam em partes e 4 colaboradores (10,81%) concordam plenamente e em partes, respectivamente.

Durante a observação livre não participante, percebeu-se algumas situações de ruídos de comunicação entre emissor e receptor. Há uma demora em obter-se respostas por parte de alguns colaboradores quando eram chamados pelo radioamador, causando algumas dificuldades no andamento das atividades.

Percebe-se ao fim das análises deste meio de comunicação um alto índice de respondentes indiferentes com a questão. Avalia-se que isso ocorre pelo radioamador ser um canal de comunicação utilizado apenas entre a liderança. Esporadicamente, alguns setores administrativos fazem uso desse canal a fim de evitar deslocamentos e para transmitir informações rápidas. Justifica-se, então, os índices de indiferença e discordância, pois a maioria dos respondentes não tem acesso ao canal.

O spark é um canal de comunicação utilizado pelos gestores e setores administrativos na empresa, a utilização desse canal é abordada na Tabela 8.

Tabela 8 – Opinião dos colaboradores sobre o spark

| CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – SPARK                                | (continua)          |                   |               |                   |                     |
|--|---------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------------|
|  | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente   | Discordo em parte | Discordo plenamente |
| 40. Considero importante utilizar spark como canal de comunicação. | <b>35,14%</b>       | 0,00%             | <b>35,14%</b> | 10,81%            | 18,92%              |
| 41. Tenho acesso a este canal.                                     | <b>32,43%</b>       | 10,81%            | 18,92%        | 10,81%            | 27,03%              |
| 42. Há incentivo para utilizar este canal.                         | <b>27,03%</b>       | 10,81%            | 21,62%        | 13,51%            | <b>27,03%</b>       |
| 43. As informações transmitidas são importantes.                   | <b>35,14%</b>       | 18,92%            | 16,22%        | 0,00%             | 29,73%              |

|  | (conclusão)   |               |        |        |               |
|--|---------------|---------------|--------|--------|---------------|
| 44. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho. | <b>29,73%</b> | 21,62%        | 16,22% | 8,11%  | 24,32%        |
| 45. As informações são claras.                                 | 21,62%        | <b>27,03%</b> | 16,22% | 10,81% | 24,32%        |
| 46. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal. | 21,62%        | 13,51%        | 24,32% | 10,81% | <b>29,73%</b> |
| 47. Este é o melhor meio de receber informações.               | 21,62%        | 13,51%        | 21,62% | 16,22% | <b>27,03%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando na afirmativa 40, questionados a respeito da importância de utilizar o spark para comunicar-se internamente, 13 colaboradores (35,14%) responderam que concordam plenamente, outros 13 colaboradores (35,14%) são indiferentes com a questão, 4 colaboradores (10,81%) discordam em partes e 7 colaboradores (18,92%) discordam plenamente. Nota-se nesta questão que quem utiliza o mesmo considera importante utilizar esse canal concordando plenamente com a questão. Os indiferentes e discordantes provavelmente não utilizam esse meio de comunicação internamente.

Na afirmativa 41 verificou-se sobre ter o acesso a esse canal de comunicação, nela 12 pessoas (32,43%) concordam plenamente com a afirmação, 4 pessoas (10,81%) concordam em partes, 7 pessoas (18,92%) são indiferentes, 4 pessoas (10,81%) discordam em partes e 10 pessoas (27,03%) discordam totalmente. Em uma análise comparativa com os demais canais, os resultados mostram a realidade das pessoas que possuem ou não acesso ao spark. Assim como o e-mail e radioamador, poucas pessoas fazem uso do spark.

Na afirmativa 42 analisou-se se há incentivo a utilizar esse canal e 10 respondentes (27,03%) concordam plenamente, 4 respondentes (10,81%) concordam parcialmente, 8 pessoas (21,62%) responderam ser indiferentes, 5 pessoas (13,51%) discordam em partes e outras 10 pessoas (27,03%) discordam plenamente. Destacam-se os índices iguais dos que concordam plenamente e discordam plenamente. O fato da utilização ser restrita a gestores e áreas administrativas, pode contribuir para estes resultados.

No que tange à importância das informações transmitidas por spark, verificada na afirmativa 43, nota-se que 13 respondentes (35,14%) concordam plenamente, seguidos de 7 respondentes (18,92%) que concordam em partes, 6 respondentes (16,22%) são indiferentes e 11 respondentes (29,73%) discordam plenamente. A maioria dos respondentes considera importante as informações transmitidas por esse canal; entretanto, não existe um consenso de toda a equipe.

Na afirmativa 44 os colaboradores são questionados se as informações transmitidas por spark auxiliam no seu trabalho e constatou-se que 11 pessoas (29,73%) concordam plenamente, 8 pessoas (21,62%) concordam em partes, 6 pessoas (16,22%) são indiferentes, 3 pessoas (8,11%) discordam em partes e outras 9 (24,32%) discordam plenamente. Nota-se que apesar da importância deste canal, não há um consenso geral da equipe sobre ele auxiliar no seu trabalho.

Na afirmativa 45 verificou-se sobre a clareza das informações transmitidas por spark, sendo que 8 respondentes (21,62%) concordam plenamente, 10 respondentes (27,03%) concordam em partes, 6 pessoas (16,22%) são indiferentes, seguidos de 4 pessoas (10,81%) que discordam em partes e 9 respondentes (24,32%) discordam plenamente quanto às informações serem claras. Os índices de indiferentes e discordantes necessitam monitoramento. Além de se fazer necessário estar atento à concordância em parte.

Na afirmativa 46 questionou-se sobre a participação dando opiniões e sugestões através desse canal de comunicação, 8 colaboradores (21,62%) concordam plenamente, 5 colaboradores (13,51%) concordam em partes, 9 colaboradores (24,32%) são indiferentes, seguidos de 4 colaboradores (10,81%) que discordam em partes e 11 colaboradores (29,73%) discordam plenamente da afirmação. Os participantes do estudo não consideram eficaz utilizar esse canal para apresentar sugestões e opiniões

Assim como na afirmativa anterior identifica-se aqui um elevado índice de indiferença e discordância. Quando questionados na afirmativa 47 se consideram o spark o melhor meio de receber informações, 8 participantes (21,62%) concordam plenamente, 5 participantes (13,51%) concordam em partes, 8 participantes (21,62%) são indiferentes, 6 participantes (16,2%) discordam em partes e 10 participantes (27,03%) discordam totalmente da afirmação que o spark é o melhor meio de receber informações.

Uma vez analisados os resultados em relação aos canais formais de comunicação, analisam-se os dados levantados sobre a comunicação informal na empresa Engesilo. Na Tabela 9 são apresentados os dados da pesquisa em relação a este tema.

Tabela 9 – Opinião dos colaboradores sobre os canais informais

| (continua)  |                     |                   |             |                   |                     |
|---|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| CANAL DE COMUNICAÇÃO INFORMAL – TELEFONE, CONVERSAS FACE A FACE   | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente | Discordo em parte | Discordo plenamente |
| 49.Considero importante utilizar comunicação informal no trabalho | <b>67,57%</b>       | 21,62%            | 8,11%       | 2,70%             | 0,00%               |
| 50.As informações transmitidas são importantes.                   | <b>67,57%</b>       | 24,32%            | 8,11%       | 0,00%             | 0,00%               |

|  | (conclusão)   |        |        |        |        |
|--|---------------|--------|--------|--------|--------|
| 51.São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.        | <b>64,86%</b> | 21,62% | 10,81% | 0,00%  | 2,70%  |
| 52.As informações são claras.  | <b>62,16%</b> | 24,32% | 13,51% | 0,00%  | 0,00%  |
| 53.Estes são os melhores meios de receber informações.               | <b>62,16%</b> | 16,22% | 13,51% | 5,41%  | 2,70%  |
| 54.Participo dando opiniões e sugestões por meio destes canais.      | <b>51,35%</b> | 13,51% | 16,22% | 8,11%  | 10,81% |
| 55.Na Engesilo há comunicação informal em todos os níveis funcionais | <b>40,54%</b> | 21,62% | 18,92% | 16,22% | 2,70%  |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 9 foi analisado os canais de comunicação informal, tais como o telefone e conversas face a face. Na afirmativa 49 foi perguntado se eles consideram importante este tipo de comunicação no ambiente de trabalho e 25 pessoas (67,57%) responderam que concordam plenamente, 8 pessoas (21,62%) concordam em parte, 3 pessoas (8,11%) são indiferentes e 1 pessoa (2,70%) discorda em parte. Nota-se o alto índice de colaboradores que concordam plenamente e em partes com a afirmativa. Para Gil (2016), a comunicação informal surge no ambiente de trabalho para preencher os vazios deixados pelos gestores. A necessidade de os colaboradores conseguirem informações que não são fornecidas pelos canais formais faz com que eles procurem os meios informais. Portanto, é importante monitorar essa questão pois quanto maiores forem as lacunas de omissão nos canais formais, maiores os espaços para a informalidade se espalhar, gerando rumores dentro da organização.

Na questão 50 verificou-se se as informações transmitidas nos canais de comunicação informal são importantes, 25 pessoas (67,57%) concordam plenamente, 9 pessoas (24,32%) concordam em parte e 3 (8,11%) pessoas são indiferentes. Percebe-se que existe um alinhamento entre colaboradores e gestores quanto à informalidade na comunicação. Isso ocorre, conforme, a entrevista realizada com os líderes, porque existe uma falta de utilização dos canais formais na empresa.

Já na questão 51 foi analisado se as informações transmitidas nos canais informais auxiliam no trabalho, sendo que 24 pessoas (64,86%) concordam plenamente, 8 pessoas (21,62%) concordam em parte, 4 pessoas (10,81%) acham indiferente e 1 pessoa (2,70%) discorda plenamente. Nota-se o alto índice de concordância plena com a questão. Os colaboradores acreditam que os canais informais auxiliam nas tarefas do trabalho.

Na questão 52, notou-se um índice elevado de concordância a respeito se as informações repassadas nestes canais seriam claras, mostrando que 23 pessoas (62,16%) concordam plenamente, 9 pessoas (24,32%) concordam em parte e 5 pessoas (13,51%) são indiferentes.



Quando questionados na questão 53 se estes canais seriam os melhores meios de receberem informações, 23 pessoas (62,16%) concordam plenamente, 6 pessoas (16,22%) concordam em parte, 5 pessoas (13,51%) acham indiferente, 2 pessoas (5,41%) discordam em parte e 1 pessoa (2,70%) discorda plenamente. Identificou-se altos índices de colaboradores que concordam plenamente e em partes, no que tange aos canais informais serem os melhores meios de comunicação. Esta aprovação dos colaboradores à informalidade, corrobora os resultados das entrevistas com os líderes, os quais destacaram que falta comunicação formal entre setores e há um mal uso dos canais existentes. Justificando-se a aderência dos colaboradores e gestores à comunicação informal.

Na questão 54, foi perguntado se os colaboradores participam dando opiniões e sugestões por meio destes canais, 19 pessoas (51,35%) concordam plenamente, 5 pessoas (13,51%) concordam em parte, 6 pessoas (16,22%) são indiferentes, 3 pessoas (8,11%) discordam em parte e 4 pessoas (10,81%) discordam plenamente. Nota-se que os participantes participam com opiniões e sugestões através dos canais informais.

Na questão 55, foi perguntado aos colaboradores se na empresa há comunicação informal em todos os níveis funcionais, 15 pessoas (40,54%) responderam concordar plenamente, 8 pessoas (21,62%) concordam em parte, 7 pessoas (18,92%) são indiferentes, 6 pessoas (16,22%) discordam em parte e 1 pessoa (2,70%) discorda plenamente.

O uso excessivo da informalidade pode gerar danos para a organização, conforme afirma Gil (2016).

Analisados ambos os canais de comunicação formal e informal na perspectiva de líderes e liderados, direciona-se a análise dos resultados obtidos em relação às barreiras impostas à comunicação na Engesilo, conforme dados exibidos na Tabela 10.

Tabela 10 - Barreiras à comunicação

| BARREIRAS À COMUNICAÇÃO  | (continua)          |                   |             |                   |                     |
|--|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|---------------------|
|  | Concordo plenamente | Concordo em parte | Indiferente | Discordo em parte | Discordo plenamente |
| 56.As informações repassadas a mim são fragmentadas, não contendo o conteúdo total da mensagem         | 10,81%              | <b>37,84%</b>     | 16,22%      | 16,22%            | 18,92%              |
| 57.Várias pessoas passam a mesma informação de forma diferente causando um desvio.                     | 13,51%              | <b>27,03%</b>     | 18,92%      | 16,22%            | 24,32%              |
| 58.Esqueço algumas informações específicas devido à sobrecarga de canais de comunicação e informações. | <b>35,14%</b>       | 24,32%            | 24,32%      | 10,81%            | 5,41%               |

|   | (conclusão)   |        |               |        |               |
|---|---------------|--------|---------------|--------|---------------|
| 59. Interpreto erroneamente uma informação por estar enfrentando altos níveis de stress e desgaste emocional.                                     | 10,81%        | 13,51% | 27,03%        | 13,51% | <b>35,14%</b> |
| 60. Deixo de falar sobre certos assuntos por saber que são críticos e podem causar represálias.   | <b>21,62%</b> | 18,92% | 18,92%        | 18,92% | <b>21,62%</b> |
| 61. Sinto vergonha de falar em frente às outras pessoas na organização.   | 13,51%        | 24,32% | 21,62%        | 8,11%  | <b>32,43%</b> |
| 62. Utilizo frequentemente meios informais, mesmo sabendo a necessidade de obter registros formais de informações importantes para a organização. | 16,22%        | 16,22% | <b>40,54%</b> | 5,41%  | 21,62%        |
| 63. Recebo informações que, posteriormente, descubro serem falsas.  | 10,81%        | 13,51% | 24,32%        | 13,51% | <b>37,84%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na afirmativa 56 foi perguntado aos colaboradores se as informações repassadas a eles são fragmentadas, não contendo o conteúdo total da mensagem, sendo que 14 pessoas (37,84%) concordam em parte, 7 pessoas (18,92%) discordam plenamente, 6 pessoas (16,22%) são indiferentes e discordam em partes respectivamente e 4 pessoas (10,81%) concordam plenamente. Nota-se que a maioria concorda em partes com a afirmação. Conforme verificou-se na observação livre não participante, as transmissões de informações fragmentadas podem ser relacionadas ao grande número de tarefas desempenhadas pelo colaborador, impedindo às vezes a correta elaboração de uma mensagem adequada aos demais, devido à sobrecarga de informações que exigem sua atenção constante. Os gestores corroboram com a afirmação que existem as barreiras em buscar informações corretas, descobrir onde elas estão e acabam perdendo tempo filtrando as mesmas.

Na afirmativa 57, quando perguntados a respeito de várias pessoas passarem a mesma informação de forma diferente, ocasionando um desvio da informação, 10 pessoas (27,03%) concordam em parte, 5 pessoas (13,51%) concordam plenamente, 7 pessoas (18,92%) são indiferentes, 6 pessoas (16,22%) discordam em parte e 9 (24,32%) delas discordam plenamente. Identifica-se que não existe um consenso total dessa afirmativa, embora a maioria concorde em partes. Cabe aqui um monitoramento para que esses desvios de informação não se transformem em ruídos.

Nota-se um índice elevado de concordância na questão 58, onde os colaboradores são questionados se esquecem algumas informações específicas devido à sobrecarga de canais de comunicação e informações, 13 pessoas (35,14%) concordam plenamente, 9 pessoas (24,32%) concordam em parte, outras 9 são indiferentes indiferente, 4 pessoas (10,81%)

discordam em parte e 2 pessoas (5,41%) responderam discordar plenamente. Na observação livre não-participante verificou-se que a origem desta barreira pode ocorrer devido à grande demanda e dinamicidade do trabalho desempenhado na empresa.

Na afirmativa 59 foi perguntado se os colaboradores interpretam erroneamente uma informação por estar enfrentando altos níveis de stress e desgaste emocional, 4 pessoas (10,81%) concordam plenamente, 5 pessoas (13,51%) concordam em parte, 10 pessoas (27,03%) são indiferentes, 5 pessoas (13,51%) discordaram em parte e 13 pessoas (35,14%) discordam plenamente.

Na afirmativa 60 abordou-se se os colaboradores deixam de falar sobre certos assuntos por saberem que são críticos e por poderem causar represálias, 8 pessoas (21,62%) concordam plenamente, 7 pessoas (18,92%) concordam em parte, outras 7 são indiferentes, 7 discordam em parte e 8 pessoas (21,62%) discordam plenamente. Verifica-se aqui um equilíbrio nos índices, notou-se não haver um consenso da equipe nesta questão.

Quando questionados na questão 61, sobre sentir vergonha de falar em frente às outras pessoas na organização, 12 pessoas (32,43%) discordam plenamente 9 pessoas (24,32%) concordam em parte, 8 pessoas (21,62%) são indiferentes, 5 pessoas (13,51%) concordam plenamente e apenas 3 (8,11%) delas discordam em parte.

Já na afirmativa 62, os colaboradores foram questionados sobre a utilização frequente de meios informais, mesmo sabendo da necessidade de obter registros formais de informações importantes para a organização, 6 pessoas (16,22%) concordam plenamente, outras 6 concordam em parte, 15 pessoas (40,54%) são indiferentes, 2 pessoas (5,41%) discordam em parte e 8 pessoas (21,62%) discordam plenamente.

Para finalizar as perguntas, foi abordado na afirmativa 63 se os colaboradores recebem informações que, posteriormente, descobrem serem falsas, 14 pessoas (37,84%) discordam plenamente, 9 pessoas (24,32%) são indiferentes, 4 pessoas (10,81%) concordam plenamente, 5 pessoas (13,51%) concordam em parte e outras 5 pessoas (13,51%) discordam em parte. Nota-se que a maioria dos respondentes discordam da afirmação,

Assim como nas perguntas relacionadas à liderança eficaz, uma pergunta aberta sobre a necessidade de melhoria da comunicação exercida pelos líderes foi feita aos liderados e a seguir é abordada a resposta do colaborador que respondeu à questão:

[...] Sim. Vejo a necessidade de reuniões para orientações periódicas e feedbacks. Os meios de comunicação são utilizados, mas devemos ter mais clareza sobre as reais necessidades da empresa. [...] (Colaborador 2)

Constatou-se com a resposta do colaborador a necessidade de estabelecer reuniões periódicas e se ter mais clareza na comunicação das necessidades da empresa. Estes aspectos também foram constatados juntos aos demais colaboradores, gestores e por meio da observação livre não participante. Outro aspecto a destacar-se é a necessidade do feedback aos colaboradores fazer parte da rotina do líder

É quase que inevitável o processo de comunicação sofrer com entraves, bloqueios, dificuldades e restrições devido às barreiras interpostas entre emissores e receptores. As barreiras ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, gerando transtornos desde a emissão da informação até chegar no seu receptor de maneira equivocada. A informação pode sofrer perdas, mutilações, distorções, ruídos, interferências e vazamentos. (CHIAVENATO, 2007).

Percebe-se a semelhança na percepção entre colaboradores e líderes ao analisar as barreiras. As barreiras à comunicação sempre existirão conforme explica Chiavenato (2007). Com o intuito de ajudar a melhorar a interface entre liderança eficaz e comunicação na empresa, no próximo item será abordado a proposta de ações para a empresa Engesilo.

#### **4.3.5 Liderança e Comunicação: ações propostas para melhorar esta interface**

Com o objetivo de melhorar a interface entre liderança eficaz e comunicação, sugere-se um melhor detalhamento das informações por parte do emissor junto aos canais formais de comunicação utilizados na empresa, bem como o uso de forma mais frequente desses canais, a fim de que a comunicação interna não ocorra com muita frequência por meio de canais informais.

Para Chinem (2010), quando a empresa deseja comunicar-se melhor, um plano de comunicação deve ser desenvolvido com o objetivo de envolver e integrar toda a organização para melhorar o comportamento e o desempenho, avaliar o que precisa ser feito e criar parâmetros que permitam medir os resultados e agir de forma clara e justa. Líderes que administram as atividades com a comunicação clara e com estrutura definida para transmitir informações, serão mais eficazes na condução da sua equipe.

No quadro 5 são sugeridas algumas ações para ajudar o líder a estruturar o processo de liderança e comunicação na sua equipe.

Quadro 5 – Planejamento de ações para liderança e comunicação interna na Engesilo

| <b>Planejamento de ações para liderança e comunicação interna na Engesilo</b> |  |
|---|--|
| Cronograma de treinamentos, palestras e visitas técnicas.                     | Sugere-se aos diretores elaborar um cronograma, e que ocorra pelo menos uma vez por mês algum dos 3 itens com temas voltados para liderança.   |
| Cronograma de reuniões  | Sugere-se ao líder criar cronograma de reuniões com datas estabelecidas;<br><br>Pelo menos uma reunião mensal ou semanal com a equipe;<br><br>Registrar as informações discutidas nas reuniões por atas ou por e-mail de maneira mais prática. |
| Cronograma de feedbacks para a equipe   | Sugere-se ao líder definir pelo menos uma vez na semana uma conversa com a equipe a fim de esclarecer dúvidas. Pode-se dividir a equipe em grupos específicos;<br><br>Realizar feedbacks individuais e em grupos                               |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No quadro 6 são sugeridas algumas ações para ajudar o líder a detalhar as informações para a equipe com o intuito de melhorar o processo de comunicação, e obter melhoria na interface entre liderança e comunicação.

#### Quadro 6 – Detalhamento das informações

| <b>Detalhamento das informações</b>  |   |
|--------------------------------------|---|
| Monitoramento das mensagens emitidas | Sugere-se ao líder no papel de emissor monitorar como os receptores estão interpretando as informações. Perguntando, dialogando, verificando a execução;  |
| Criação de indicadores               | Sugere-se a cada gestor criar indicadores, para que possam visualizar informações, prazos, sequência de atividades. Esta ferramenta ajudará na gestão da equipe pois nela conterà informações essenciais para o andamento das atividades;<br><br>Os mesmos podem ser expostos nos quadros e murais a fim que todos tenham acesso. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As ações sugeridas se deram através da análise dos resultados e da observação livre não-participante e seu intuito é melhorar a relação da interface da liderança eficaz com a comunicação. No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais desta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar a interface entre liderança eficaz e comunicação na empresa Engesilo Estruturas Metálicas, que atua no município de Panambi. Todos os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados e constatou-se que existe uma importante ligação entre liderança eficaz e comunicação, pois ambas influenciam o desenvolvimento uma da outra dentro da organização.

A liderança é caracterizada no esforço dos gestores em conduzir a equipe através do exemplo e com foco nas pessoas. As características verificadas no estudo indicam o estilo democrático predominante na empresa.

Os principais canais de comunicação utilizados na organização são as reuniões, WhatsApp, quadros e murais, os quais são classificados como canais formais.

Os canais informais dizem respeito às conversas face a face e telefônicas. Consta-se que há uma inclinação dos participantes do estudo a utilizar os canais de comunicação informal, conversas telefônicas e face a face. Salienta-se a existência de barreiras à comunicação, tais como: ruídos nas informações transmitidas, informação com interpretação errônea pelo receptor devido à sobrecarga de informações. A má utilização dos canais formais indica a tendência de preferência dos respondentes em utilizar os canais informais, podendo contribuir para a existência dos ruídos. Sugere-se, assim, considerar-se as ações propostas neste trabalho. Destaca-se, também, a pouca utilização do e-mail, a fim de obter-se registros de informações pertinentes as rotinas de trabalho.

O ponto positivo identificado na interface entre liderança eficaz e comunicação é a confiança dos liderados em relação aos líderes. A credibilidade das informações que os líderes transmitem aos liderados é um fator importante na transparência da comunicação.

O ponto negativo da interface entre liderança eficaz e comunicação, é que os colaboradores não entendem, às vezes, claramente o que deve ser feito para alcançar os objetivos.

A interface entre liderança eficaz e comunicação é constatada, principalmente, na transparência da comunicação dos objetivos através da figura do líder em relação aos liderados.

Os líderes são responsáveis por conduzir a equipe a alcançar as metas da organização, verificou-se que estas metas podem serem obtidas através do exercício da liderança eficaz, o qual reside, principalmente, alinhados à capacidade dos líderes em relacionar-se com equipe adotando um estilo democrático.

Com base nos dados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que a liderança eficaz e a comunicação são essenciais, uma complementa a atuação da outra. Dessa forma, sugere-se que a liderança faça melhor uso dos canais formais, além de maior clareza na comunicação dos objetivos da empresa à equipe.

Por fim, deve-se ter em mente que todo o tempo e recursos investidos nos processos de comunicação entre o líder e os liderados são cruciais para alinhar e alcançar os objetivos e prioridades da empresa.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F.; **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASS, B. M.; **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.** *Organizational Dynamics*, [Nova York], v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BERGAMINI, C.W.; **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, I.; **Administração: teoria, processo e prática.** 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I.; **Administração nos Novos Tempos,** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; **Teoria Geral da Administração - Vol. 1.** Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

CHINEM, R.; **Introdução à comunicação empresarial.** 1ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

COOPER, A. A.; **Como ser um líder.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013.

DE AGUIAR, F.R.; TREVISAN, N. M.; LIMA, A.P.L.; DA SILVA, R.M.D.; **Comunicação interna.** Porto Alegre: Grupo A, 2019.

ENGEGRAN.; **Engegran.** Disponível em: <<http://engegran.com.br/>> Acesso em :11 jul. 2022.

ENGESILO.; **Engesilo.** Disponível em: < <https://engesilo.com.br/index.html>> Acesso: 22 jul. 2022.

FIGUEIREDO, J.; **Liderança: Uma Questão de Competência.** São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

MARCHIORI, M.; **Liderança e Comunicação Interna.** Rio de Janeiro: Senac, 2014.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C.; **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos,** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.



GOMES, M.T.; **Entenda as estrelas do guia exame: As melhores empresas para você trabalhar**, a. 33, n. 17, p.48-49, ed.695, 1999.

KUNSCH, M. M. K.; **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAKATOS, E.; MARCONI, M.; **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E.; MARCONI, M.; **Metodologia do Trabalho Científico**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LIKER, J.K.; CONVIS, G.L.; **O Modelo Toyota de Liderança Lean**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

LIKERT, R.; **A Technique for the Measurement of Attitudes**. *Archives of Psychology*, Nova York, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932

MATTAR, J.; RAMOS, D. K.; **Metodologia da pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas**. São Paulo: Grupo Almedina, 2021.

OLIVEIRA, M A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

ROBBINS, S. P.; **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.P.; **A nova administração**. 2 ed.: São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

ROSENBACH, W. E.; SASHKIN, M. **The leadership profile: On becoming a better leader through leadership that matters**. [S.l.]: Unpublished manuscript, 2007. Disponível em: <<http://www.leadingandfollowing.com/documents>> Acesso em: 24 abr. 2022.

SHAMIR, B., HOUSE, R. J., ARTHUR, M. B. **The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory**. *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, p. 577-594, 1993.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H.; **How to choose a leadership pattern: Should a manager be democratic or autocratic – or something in between?** *Harvard Business Review*, Boston, MA, v. 51, p. 162-180, 1973.

VERGARA, S.C.; **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, S.C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YUKL, G. A.; **Leadership in organizations**. 8. ed. [Nova York]: Pearson Prentice Hall, 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICES A – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO INTERNA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES, RS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados colaboradores da Engesilo Estruturas Metálicas LTDA, este questionário faz parte de uma pesquisa sobre liderança eficaz e sua interface com a comunicação na empresa. Posteriormente, os dados serão analisados e interpretados para o desenvolvimento de um relatório que constitui requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração. **Não é necessária sua identificação, a fim de manter total sigilo, garantindo sua liberdade de expressão.**

#### QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO INTERNA

##### Parte I – Perfil dos respondentes

**Idade:**

- ( ) 18 a 23 anos
- ( ) 24 a 29 anos
- ( ) 30 a 35 anos
- ( ) 36 a 41 anos
- ( ) 42 a 47 anos
- ( ) acima de 48 anos

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

**Gênero:**

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

**Escolaridade:**

- ( ) Ensino Médio Incompleto
- ( ) Ensino Médio Completo
- ( ) Ensino Superior Incompleto
- ( ) Ensino Superior Completo
- ( ) Especialização
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado

## Parte II – Questões sobre Liderança Eficaz

Em cada uma das questões que seguem, assinale com um X apenas uma das respostas de acordo com a seguinte legenda:

| 1                              | 2                                  | 3  | 4                               | 5                             |
|--------------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|
| Concordo plenamente/<br>Sempre | Concordo em parte/<br>Quase sempre | Não concordo nem<br>discordo/<br>Indiferente | Discordo em parte/<br>Raramente | Discordo plenamente/<br>Nunca |

|    | LIDERANÇA EFICAZ   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | Considero meu gestor imediato um líder da equipe.                      |   |   |   |   |   |
| 2  | Meu líder confia na minha performance para desempenhar as tarefas.     |   |   |   |   |   |
| 3  | Me sinto inspirado por meu líder.                                      |   |   |   |   |   |
| 4  | Meu líder deixa claro o que deve ser feito para alcançar os objetivos. |   |   |   |   |   |
| 5  | Meu líder reconhece quando faço um bom trabalho.                       |   |   |   |   |   |
| 6  | Meu líder conhece minhas qualidades profissionais.                     |   |   |   |   |   |
| 7  | Meu líder conhece meus pontos a melhorar                               |   |   |   |   |   |
| 8  | Meu líder me ajuda a resolver problemas quando preciso do seu suporte. |   |   |   |   |   |
| 9  | Sinto que aprendo trabalhando junto a meu líder.                       |   |   |   |   |   |
| 10 | Me sinto valorizado pelo meu líder.                                    |   |   |   |   |   |
| 11 | Meu líder conduz bem a equipe.   |   |   |   |   |   |
| 12 | Meu líder compreende as prioridades da empresa e transmite-as à equipe |   |   |   |   |   |
| 13 | Meu líder estabelece as metas sozinho                                  |   |   |   |   |   |
| 14 | Meu líder estabelece as metas junto à equipe                           |   |   |   |   |   |
| 15 | Confio no trabalho do meu líder  |   |   |   |   |   |
| 16 | Meu líder se faz presente rotineiramente                               |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 17 | Estou em desenvolvimento sob a condução de meu líder |  |  |  |  |  |
| 18 | Estou satisfeito com a liderança atual.              |  |  |  |  |  |

19 - Na sua opinião, há necessidade de melhoria no que diz respeito ao estilo de liderança utilizado pelo gestor? Em caso positivo, cite exemplos dessas melhorias?

---



---



---

### Parte III – Questões sobre Comunicação

Em cada uma das questões que seguem, assinale com um X apenas uma das respostas de acordo com a seguinte legenda:

| 1                              | 2                                  | 3  | 4                               | 5                             |
|--------------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|
| Concordo plenamente/<br>Sempre | Concordo em parte/<br>Quase sempre | Não concordo nem<br>discordo/<br>Indiferente | Discordo em parte/<br>Raramente | Discordo plenamente/<br>Nunca |

|   | CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – REUNIÃO   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Considero importante estabelecer a realização de uma reunião geral mensal.                |   |   |   |   |   |
| 2 | Considero importante estabelecer a realização de reuniões semanais com o Gestor Imediato. |   |   |   |   |   |
| 3 | As informações transmitidas nas reuniões auxiliam no meu trabalho.                        |   |   |   |   |   |
| 4 | As informações contidas nas reuniões são claras.  |   |   |   |   |   |
| 5 | Participo dando opiniões e sugestões nas reuniões.  |   |   |   |   |   |
| 6 | Este é o melhor meio de receber informações   |   |   |   |   |   |
| 7 | A periodicidade das reuniões é satisfatória   |   |   |   |   |   |

|    | CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – EMAIL                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 8  | Considero importante utilizar e-mail como canal de comunicação. |   |   |   |   |   |
| 9  | Tenho acesso a este canal.                                      |   |   |   |   |   |
| 10 | Há incentivo para utilizar este canal.                          |   |   |   |   |   |
| 11 | As informações transmitidas são importantes.                    |   |   |   |   |   |
| 12 | São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.      |   |   |   |   |   |
| 13 | As informações são claras.                                      |   |   |   |   |   |
| 14 | Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.      |   |   |   |   |   |
| 15 | Este é o melhor meio de receber informações.                    |   |   |   |   |   |

|    | CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL- QUADROS E MURAI               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 16 | Considero importante utilizar este canal                   |   |   |   |   |   |
| 17 | Tenho acesso a este canal.                                 |   |   |   |   |   |
| 18 | Há incentivo para utilizar este canal.                     |   |   |   |   |   |
| 19 | As informações transmitidas são importantes.               |   |   |   |   |   |
| 20 | São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho. |   |   |   |   |   |
| 21 | As informações são claras.                                 |   |   |   |   |   |
| 22 | Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal. |   |   |   |   |   |
| 23 | Este é o melhor meio de receber informações.               |   |   |   |   |   |

|    | CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – WHATSAPP                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 24 | Considero importante utilizar WhatsApp como canal de comunicação. |   |   |   |   |   |
| 25 | Tenho acesso a este canal.  |   |   |   |   |   |
| 26 | Há incentivo para utilizar este canal.                            |   |   |   |   |   |
| 27 | As informações transmitidas são importantes.                      |   |   |   |   |   |
| 28 | São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.        |   |   |   |   |   |
| 29 | As informações são claras.  |   |   |   |   |   |
| 30 | Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.        |   |   |   |   |   |
| 31 | Este é o melhor meio de receber informações.                      |   |   |   |   |   |

|    | CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – RADIOMADOR                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 32 | Considero importante utilizar radioamador como canal de comunicação. |   |   |   |   |   |
| 33 | Tenho acesso a este canal.   |   |   |   |   |   |
| 34 | Há incentivo para utilizar este canal.                               |   |   |   |   |   |
| 35 | As informações transmitidas são importantes.                         |   |   |   |   |   |
| 36 | São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.           |   |   |   |   |   |
| 37 | As informações são claras.   |   |   |   |   |   |
| 38 | Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.           |   |   |   |   |   |
| 39 | Este é o melhor meio de receber informações.                         |   |   |   |   |   |

|    | CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL – SPARK                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 40 | Considero importante utilizar spark como canal de comunicação. |   |   |   |   |   |
| 41 | Tenho acesso a este canal.                                     |   |   |   |   |   |
| 42 | Há incentivo para utilizar este canal.                         |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 43 | As informações transmitidas são importantes.               |  |  |  |  |  |
| 44 | São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho. |  |  |  |  |  |
| 45 | As informações são claras.                                 |  |  |  |  |  |
| 46 | Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal. |  |  |  |  |  |
| 47 | Este é o melhor meio de receber informações.               |  |  |  |  |  |

|    | CANAL DE COMUNICAÇÃO INFORMAL – TELEFONE, CONVERSAS FACE A FACE   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 48 | Considero importante utilizar comunicação informal no trabalho    |   |   |   |   |   |
| 49 | As informações transmitidas são importantes.                      |   |   |   |   |   |
| 50 | São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.        |   |   |   |   |   |
| 51 | As informações são claras.  |   |   |   |   |   |
| 52 | Estes são os melhores meios de receber informações.               |   |   |   |   |   |
| 53 | Participo dando opiniões e sugestões por meio destes canais.      |   |   |   |   |   |
| 54 | Na Engesilo há comunicação informal em todos os níveis funcionais |   |   |   |   |   |

|    | BARREIRAS À COMUNICAÇÃO   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 55 | As informações repassadas a mim são fragmentadas, não contendo o conteúdo total da mensagem.  |   |   |   |   |   |
| 56 | Várias pessoas passam a mesma informação de forma diferente causando um desvio.   |   |   |   |   |   |
| 57 | Esqueço algumas informações específicas devido à sobrecarga de canais de comunicação e informações.   |   |   |   |   |   |
| 58 | Interpreto erroneamente uma informação por estar enfrentando altos níveis de stress e desgaste emocional.                                     |   |   |   |   |   |
| 59 | Deixo de falar sobre certos assuntos por saber que são críticos e podem causar represálias.   |   |   |   |   |   |
| 60 | Recebo em atraso as informações importantes para o desenvolvimento do meu trabalho  |   |   |   |   |   |
| 62 | Utilizo frequentemente meios informais, mesmo sabendo a necessidade de obter registros formais de informações importantes para a organização. |   |   |   |   |   |
| 63 | Recebo informações que, posteriormente, descubro serem falsas   |   |   |   |   |   |

64 - Na sua opinião, há necessidade de melhoria no que diz respeito ao processo de comunicação entre líder e liderados? Em caso positivo, comente quais ações podem ser implementadas a fim de melhorar o processo de comunicação entre líder e liderados.

---



---

## **APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO INTERNA**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES, RS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO**

Prezados gestores da Engesilo Estruturas Metálicas LTDA esta entrevista faz parte de uma pesquisa sobre liderança eficaz e sua interface com a comunicação na empresa. Posteriormente, os dados serão analisados e interpretados para o desenvolvimento de um relatório que constitui requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

#### **Parte I – Perfil dos entrevistados**

**Idade:**

**Gênero:**

**Escolaridade:**

**Tempo de Empresa:**

#### **Parte II – Entrevista**

1. No seu ponto de vista, o que torna um líder eficaz?
2. No que diz respeito à liderança, quais são os métodos que você utiliza para engajar a equipe no atendimento das metas da empresa?
3. Você acredita que há necessidade de melhorias no desempenho de sua liderança? Comente.
4. Na sua opinião, qual a importância da comunicação dentro de uma equipe? Qual a relação entre liderança eficaz e comunicação? Há necessidades de melhorias nesta relação?

5. Quais os canais de comunicação que você mais utiliza para comunicar-se com os liderados?  
Por quê?
  
6. Você considera eficazes os canais de comunicação formais utilizados na empresa para comunicar-se internamente? Quais as melhorias você sugeriria e qual você considera mais eficaz?
  
7. Você considera eficaz a reunião formal interna? Explique:  
O número de reuniões realizadas é suficiente?
  
8. Você considera importante a utilização dos canais formais reunião, e-mail, quadros e murais, WhatsApp, radioamador, spark, para o atendimento de metas? Justifique.
  
9. Quais as barreiras que você identifica no processo de comunicação na empresa?



### ANEXOS

#### ANEXO A - ORGANOGRAMA ENGESILO

