



## A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Matheus de Castro Costa<sup>1</sup>  
Camila Paula Menezes<sup>2</sup>  
Fátima das Neves Martins Santos<sup>3</sup>  
Glenda Maria Colim Messias<sup>4</sup>  
Núbia de Fátima Costa Oliveira<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente trabalho ressalta a importância da liderança e da comunicação na organização, demonstrando como eles interferem no bom andamento da empresa. Assim, tendo como foco que a liderança é um processo cujo objetivo final é influenciar os indivíduos de maneira positiva na execução de suas atividades, uma boa comunicação nesse processo é muito importante para que esse objetivo seja alcançado. Nesse processo, o líder é responsável por exercer influência sobre o indivíduo, ou equipe, visando fazer com que todos estejam no mesmo foco, buscando alcançar os objetivos da organização. Assim, uma das principais características de um bom líder, é a capacidade de influenciar as pessoas, e, para que isso seja possível, é importante que a comunicação entre o líder e a equipe seja clara, objetiva, fazendo com que as informações transmitidas entre eles sejam totalmente compreendidas. Assim, a comunicação influencia diretamente nos resultados da organização, pois ela pode tanto ser a causa de um problema dentro da empresa, bem como a solução para que uma crise seja superada, fortalecendo ainda mais a equipe. Dessa forma, a pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e a hipótese foi confirmada.

**Palavras-chave:** Liderança. Características de Líder. Comunicação.

### ABSTRACT

The present work emphasizes the importance of lead and communication in the organization, demonstrating how they infer in the good development of the company. So, focusing that lead is a process with the goal to influence the individuals in a positive way to do their work, thus,

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração – Faculdade Atenas

<sup>2</sup> Professora da Faculdade Atenas

<sup>3</sup> Professora da Faculdade Atenas

<sup>4</sup> Professora da Faculdade Atenas

<sup>5</sup> Professora da Faculdade Atenas



the good communication in this process is so important to achieve the goal. In this process, the leader is in responsible to influence on the individual, or team, and make everyone to be in the same focus, trying to achieve the organization's goals. Thu , we have here one of the main characteristics of a good leader, which is the ability to influence people, and for this to be possible, it's important that the communication between the leader and his/her team is clear, objective, making the information transmitted among them are totally understood. So, communication infer directly in the results of the organization, 'cause it can be the cause of a problem within the company as well as the solution to overcome a crisis, strengthen the team. Thus, the research question was answered, the objectives were achieved and the hypothesis was confirmed.

**Keywords:** Lead. Characteristics of the Leader. Communication



## INTRODUÇÃO

Existe uma variedade de empresas bem sucedidas, empresas essas que até passaram por grandes dificuldades, mas obtiveram sucesso sobre elas. O sucesso foi possível, devido à existência de grupos de pessoas que estão dispostas a darem o melhor de si, que estão comprometidas, que realmente se sentem parte da empresa, que trabalham unidas pelo mesmo propósito. Mas vale ressaltar que em toda empresa existe uma pessoa responsável por coordenar esses grupos, mostrar o caminho a seguir e motivar os seus colaboradores. Essa pessoa é o líder. Ele é responsável por treinar as pessoas, ensiná-las, orientá-las para juntas chegarem aos objetivos desejados pela organização, além de definir a missão, visão e valores para a mesma.

Assim, é possível entender que Liderança é o ato de exercer influência sobre pessoas, visando o bem comum da organização. Esse poder de influência visa fazer com que as pessoas queiram estar perto do seu líder, aprender a respeitá-lo pelo que ele representa para a empresa. Não é uma influência baseada em poder e arrogância que obrigue as pessoas a fazerem o que lhes é ordenado, mesmo porque tais práticas fazem com que os indivíduos se afastem uns dos outros. Além de possuir habilidades gerenciais, o líder precisa ser uma pessoa íntegra e que tenha caráter, que são os dois fatores principais de seu poder de influência. “Quando as pessoas ao seu redor sabem que você é uma pessoa de integridade, elas sabem que você quer influenciá-las por causa da oportunidade de agregar valor à vida delas” (MAXWELL, 2011, p. 42).

Para influenciar pessoas, a comunicação se faz uma importante aliada do líder, pois é através do contato, da troca de informações que permitirá que o líder consiga influenciar, entusiasmar e motivar a sua equipe. Além disso, a comunicação também se torna importante, pois muitas tarefas organizacionais possuem atividades relacionadas com a comunicação. Por isso, uma boa comunicação faz diferença nos resultados da organização.

## AS ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O SUCESSO DA LIDERANÇA

As definições de liderança que se apresentam hoje trazem em comum o poder de influência que um indivíduo (líder) exerce sobre o grupo (liderados). Robbins (2005), diz que a liderança é uma capacidade que um indivíduo tem para influenciar o grupo a alcançar as metas desejadas. Maximiano (2009), diz que essa influência acontece por meio de uma relação, na qual o líder é o ser dominante que, através de suas virtudes e competências, é capaz de influenciar os outros, mas a liderança é mais que uma competência.



Sobre o poder de influência, Robbins (2005) diz que a origem da influência pode ser formal, por exemplo, a que é conferida por um alto cargo dentro da organização, mas não é uma regra. Na visão de Maximiano (2009), a autoridade formal é diferente de liderança, pois as bases motivacionais de seus seguidores são diferentes. Assim, ser chefe é diferente de ser líder, pois suas bases de capacidade e influência são diferentes. A liderança não deve ser baseada simplesmente na posição do indivíduo dentro da organização.

A liderança (que é uma aplicação específica da influência) está em seu menor nível quando é fundamentada apenas na posição. Cresce para um nível maior quando você desenvolve relacionamentos com outros. É aí que eles lhe dão permissão para liderar além dos limites da descrição de seu cargo. (MAXWELL; DORNAN, 2011, p. 17-18)

Liderança também é vista por alguns autores como um processo. Maximiano (2009) apresenta a liderança como um processo social complexo, e que o principal elemento desse processo são as motivações dos liderados, isso porque se não existir liderados não existe liderança. Nessa mesma visão, Cury (2009) diz que esse processo é dinâmico e que possui algumas variáveis como mudanças de líderes, seguidores e situações.

Uma definição mais completa sobre liderança é a de Cury (2009):

A liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Basicamente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e por meio delas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas. (CURY, 2009, p. 80)

## **TEORIAS**

Ao longo dos anos a liderança tornou-se um assunto muito estudado por diversas instituições. Sobral e Peci (2008) dizem que esses estudos são diferentes nos seus conceitos e na metodologia, sendo divididos em categorias que ficaram conhecidas como: Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais e Teoria das Contingências.

### **TEORIA DOS TRAÇOS**

A Teoria dos Traços é a mais antiga das teorias sobre liderança. “A abordagem pressupõe a existência de uma personalidade que distingue os líderes e que eles não podem ser formados, nem treinados – já nascem assim” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 217).

Para comprovar essa afirmação foram realizadas diversas pesquisas buscando identificar esses traços. Segundo Sobral e Peci (2008) as pesquisas faziam comparações entre traços de líderes com traços de não líderes, e comparavam os traços de líderes eficazes e de



líderes ineficazes. Em geral, as pesquisas não foram bem sucedidas. A conclusão a que se chegou quando feita a comparação entre líderes e não líderes foi, segundo Sobral e Peci (2008) que os líderes possuem determinados traços de personalidade como integridade, autoconfiança, honestidade, mas não foi o suficiente para comprovar a teoria, pois uma pessoa poderia possuir esses traços e não exercer função de liderança dentro da sua organização.

Por outro lado, a visão de Robbins (2005) é um pouco diferente. Ele diz que a liderança pode ser indicada através dos traços, mas isso não é uma regra exata. Quando foi feita a comparação entre líderes eficazes e ineficazes, a conclusão a que se chegou foi que “o fato do indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos” (ROBBINS, 2005, p. 260).

## **TEORIAS COMPORTAMENTAIS**

Após a rejeição da hipótese criada pela teoria dos traços, novos estudos foram realizados, dando origem às teorias comportamentais, “que propõem que certos comportamentos específicos diferenciam líderes de não líderes” (SOTO, 2010, p. 221).

Para comprovar essa afirmação, Robbins (2005) diz que os líderes eram observados no seu dia a dia por pesquisadores que observavam a maneira que cada um executava suas tarefas, visando descobrir se havia algo específico na maneira de se comportar durante a sua execução.

## **ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE OHIO**

Os estudos sobre liderança da Universidade de Ohio foram iniciados no final da década de 40. Para tornar a pesquisa mais objetiva os pesquisadores definiram a liderança como “o comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo” (CURY, 2009, p. 84). Com essa definição, Sobral e Peci (2008) explicam que os pesquisadores queriam descobrir qual era a eficácia de dois tipos de comportamentos de liderança, o que era orientado para as tarefas (estrutura de iniciação), que se refere ao comportamento do líder voltado para a divisão do trabalho, as relações entre funcionários e definição de metas e objetivos; e o que era orientado para as pessoas (consideração), que refere-se a levar em consideração os sentimentos dos funcionários, suas ideias e ter uma relação baseada na confiança mútua.

Com essas pesquisas é possível concluir que:



Os líderes com alta estrutura de iniciação e alta consideração pelos subordinados estavam associados a um melhor desempenho e a maior satisfação. Entretanto, os líderes com alto nível de estruturação e ou alto nível de consideração nem sempre eram eficazes, sugerindo que fatores situacionais também devem ser levados em consideração na avaliação do estilo de liderança mais apropriado. (SOBRAL; PECI, 2008, p. 219)

## **ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE MICHIGAN**

Outro estudo sobre comportamento dos líderes foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Michigan. Segundo Robbins (2005), o foco da pesquisa é o mesmo da pesquisa da Universidade de Ohio, que era identificar as características de comportamento dos líderes que fizessem com que o desempenho fosse eficaz. A diferença está nas dimensões que foram identificadas pelos pesquisadores como foco da pesquisa. Cury (2009) define essas duas dimensões de comportamento como orientação para o funcionário, e orientação para a produção. Os líderes orientados para os funcionários valorizavam as relações interpessoais, consideravam todos como parte da organização, e aceitavam as diferenças entre os empregados. Por outro lado, os líderes orientados para a produção valorizavam mais os aspectos técnicos e práticos do trabalho e consideravam os funcionários apenas como um meio para atingirem os objetivos desejados.

Os resultados da pesquisa foram satisfatórios para os líderes orientados para os funcionários, e ruim para os líderes orientados para a produção. Sobral e Peci (2008) apontaram que os líderes voltados para os funcionários obtiveram maiores índices de desempenho de satisfação, enquanto que os líderes voltados para a produção possuíam índices de produtividade menores e funcionários insatisfeitos.

Os estudos das Universidades de Ohio e Michigan só se diferem nas dimensões adotados para suas pesquisas, pois em tese, ambas as pesquisas trazem a ideia de que existem líderes orientados para as tarefas e líderes orientados para as pessoas.

Sobral e Peci (2008) dizem que para os pesquisadores esses dois estilos eram opostos, ou seja, o líder era orientado para as tarefas, ou ele era orientado para as pessoas. Assim, um novo grupo de pesquisadores, ao questionar esses estudos, sugeriu que para se alcançar um bom desempenho, a liderança deve se preocupar com as pessoas e com as tarefas, criando uma visão bidimensional do estilo de liderança.

## O GRID GERENCIAL

Nesse momento surgiu o grid gerencial, criado por Robert Blake e Jane Mouton. “Os autores desenvolveram uma tipologia de comportamento de liderança com base em duas dimensões comportamentais: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção”. (SOBRAL; PECI, 2008, p. 219).

O *grid* é constituído por dois eixos, horizontal, onde são representados os interesses por produção, e vertical, onde são representados os interesses por pessoas. Os eixos são divididos em escalas enumeradas de 1 a 9, que permitem a combinação entre si, dando origem a 81 diferentes tipos de estilos de liderança. Segue abaixo a figura 1 sobre o grid gerencial.

**FIGURA 1-** A grade gerencial



**FONTE:** (SOBRAL; PECI, 2008, p.220).

Sobral e Peci (2008) destacam que, dentre os 81 estilos de liderança possíveis, 5 são considerados como principais.

O primeiro estilo é o líder-pessoas, também conhecido como gerência clube de campo. O líder que se encaixa nesse estilo se preocupa com as necessidades de seus funcionários, busca promover um ambiente amigável dentro da empresa e um ritmo de trabalho confortável.

O segundo estilo de líder proposto pela grade gerencial é líder-tarefa (gerência de tarefas). Nesse estilo o líder é orientado para a produção, busca sempre a eficiência nas operações, com pouco ou nenhuma interferência do elemento humano.



O terceiro estilo de liderança proposto por Blake e Mouton é líder negligente. Nesse estilo o líder negligencia a sua função de liderança dentro da empresa. Por isso, esse estilo de liderança também é conhecido como gerência empobrecida.

O quarto estilo de liderança é o líder meio-termo. Nesse estilo o líder procura um equilíbrio entre a satisfação das pessoas e as necessidades de produção.

Por fim, o quinto entre os principais estilos de liderança propostos pela grade gerencial é o líder-equipe. Nesse caso o líder se preocupa simultaneamente com as pessoas e a produção, buscando relações de confiança e respeito com os subordinados.

Blake e Mouton concluíram segundo Robbins (2005) que o estilo líder-equipe é o que proporciona maior desempenho aos líderes que adotam esse perfil. Sobral e Peci (2008) dizem que além de possuir um melhor desempenho, esse estilo de liderança é o que agrada mais aos liderados, e diminui a rotatividade e o absenteísmo dentro da organização.

Em geral, Robbins (2005) resume a aceitação das teorias comportamentais de liderança:

As teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação e de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo. O que parece estar faltando é a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou fracasso (ROBBINS, 2005, p. 263).

## **TEORIAS CONTINGENCIAIS**

Nenhuma das pesquisas realizadas até então obtiveram um grande sucesso quanto à comprovação da eficácia da liderança. Isso levou ao desenvolvimento de novas pesquisas levando em consideração a situação que era vivenciada por cada líder, dando origem à teoria contingencial.

Segundo Sobral e Peci (2008) na perspectiva contingencial, a liderança será eficaz quando o estilo adotado pelo líder estiver adequado para a situação em que ele encontra-se inserido. “Prever o sucesso da liderança é muito mais complexo do que identificar alguns poucos traços ou comportamentos preferenciais” (ROBBINS, 2005, p. 263).

## **MODELO CONTINGENCIAL DE FIEDLER**

O primeiro modelo contingencial foi desenvolvido por Fred Fiedler, que segundo Robbins (2005) afirmou que, para que o grupo viesse a ter sucesso na execução das tarefas, o estilo de liderança do líder deve estar adequado com o grau de controle exigido pela situação.





Para comprovar essa afirmação, Sobral e Peci (2008) dizem que Fiedler relacionou os dois estilos de liderança com três diferentes fatores contingenciais, que são eles: relações líder-subordinado, que é o grau de confiança, respeito e aceitação do líder por parte dos subordinados; estrutura da tarefa, que é o grau de estruturação das tarefas, especificação de procedimentos e normas e definição de metas; e poder de posição, que é o grau de autoridade formal dos líderes perante os funcionários.

Após analisar diversas situações em diferentes empresas por meio de questionários, Fiedler afirmou, segundo Maximiano (2009), que para situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis, a liderança orientada para a tarefa seria mais eficaz, ao passo que a liderança orientada para as pessoas seria mais adequada em situações intermediárias. Identificado o melhor estilo para cada situação, o problema agora seria adequar o líder à situação correta.

Segundo Robbins (2005), Fiedler acreditava que não é possível mudar o estilo de liderança de uma pessoa. Assim, a solução seria mudar o líder de uma situação para outra, colocando-o em um local onde seria adequado para o seu estilo. Outra solução seria mudar a situação para que ela se adequasse ao estilo de liderança de determinado líder.

Em geral, o modelo de Fiedler ficou reconhecido por ser o primeiro a abordar a liderança do ponto de vista situacional, mas isso não o livrou de críticas.

As críticas dirigiam-se principalmente ao fato de que seus questionários de medir o estilo do líder avaliam atitudes e não comportamentos reais, que podem ser diferentes. O líder que está sendo estudado pode dizer uma coisa e fazer outra. Além disso, outras características da situação, como as competências dos subordinados e a própria competência do líder são negligenciadas. (MAXIMIANO, 2009, p. 263-264).

## **MODELO CONTINGENCIAL DE HERSEY E BLANCHARD**

Outro motivo pelo qual o modelo de Fiedler foi criticado é que ele não levou em conta as características dos liderados. Com base nessa crítica, Paul Hersey e Kenneth Blanchard desenvolverem um novo modelo contingencial.

Os pesquisadores, segundo Sobral e Peci (2008), consideram que o estilo de liderança deve ser adequado aos seguidores, que por sua vez aceitam ou rejeitam seus líderes. “A maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta” (MAXIMIANO, 2009, p. 264).



Nesse mesmo contexto, Sobral e Peci (2008) afirmam que em caso de funcionários desinteressados, imaturos e incapazes, o líder orientado para a tarefa seria o mais adequado para essa situação. Já com uma equipe disposta, amadurecida e capacitada, o líder deve ser orientado para o relacionamento.

Mesmo levando em conta a questão relacional entre o líder e liderados, essa teoria não foi comprovada por outras pesquisas, pois, segundo Robbins (2005), esse modelo é inconsistente, ambíguo e apresenta problemas quanto à metodologia.

## **TEORIA CAMINHO-META**

Tendo em vista que “a motivação do funcionário depende de sua expectativa de recompensa ou da atratividade dessa recompensa” (SOBRAL; PECI 2008, p.223), Martin Evans e Robert House propuseram uma nova teoria que ficou conhecida como teoria caminho-meta.

Essencialmente, a teoria da meta e do caminho argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e / ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. (ROBBINS, 2005, p.268)

Nessa teoria os pesquisadores adotaram quatro estilos diferentes de liderança e duas variáveis contingenciais. Sobral e Peci (2008) apontam que os quatro estilos de liderança adotados são: diretivo, que trabalha com base em metas definidas e especificação das tarefas; compreensivo, é aquele que se preocupa com as necessidades dos funcionários; participativo, que ouve seus seguidores na hora de tomar decisões; e o realizador que desafia seus funcionários a desempenharem suas funções com sucesso, tendo em vista alcançar objetivos ambiciosos.

As duas variáveis contingenciais são, segundo Robbins (2005) os fatores ambientais, que não são controlados pelos funcionários, e as características pessoais dos seguidores, suas experiências e capacidades. Essa teoria tem sido comprovada por outras pesquisas, o que é um fator positivo, pois demonstra consistência.

Após levantamento da definição de liderança, e das teorias, o foco da pesquisa é a pessoa do líder. No próximo capítulo serão apresentadas as principais características de um bom líder.



## AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER

Como foi apresentado pela Teoria dos Traços, os líderes possuem diversas características que os diferenciam de não líderes. Mas, a teoria apontou que uma pessoa pode ter tais características e não chegar a ser líder. Por isso, as características que aqui são apresentadas, são características que todos os líderes, e também as pessoas que sonham um dia ser líderes devem possuir.

As principais características de um bom líder podem ser observadas na figura 2, desenvolvida pelo pesquisador Robert Half.

**FIGURA 2 - 10** Principais características de um bom líder



**FONTE:** (HALF, 2012, p.1)

A primeira característica de um bom líder, conforme Half (2012) são aquelas pessoas que inspiram outras para se chegar ou alcançar os objetivos organizacionais, é necessário que todo o grupo esteja motivado, entusiasmado, inspirado a dar o melhor de si na execução das tarefas. Para que isso aconteça, o líder tem uma grande responsabilidade, que é de inspirar a sua equipe, entusiasmá-la a dar o melhor de si todos os dias, para juntos chegarem ao cumprimento dos objetivos propostos: “Os bons líderes levam outros consigo para o topo”. (MAXWELL, 2011, p, 18).

A segunda característica de acordo com Half (2012) está relacionada à ética (caráter/ integridade). Segundo Gonçalves (2008) não basta ao líder ter carisma (atrair as pessoas para perto de si), o líder deve ter caráter, que é um conjunto de hábitos que define quem é a pessoa. Assim, o líder deve ter que demonstrar o seu caráter para o seu grupo, pois essa é sem dúvida a melhor maneira de atrair e conquistar a confiança do grupo. Com relação



à integridade, Maxwell e Dornan (2011) afirmam que quando a equipe sabe que o seu líder é uma pessoa íntegra, ela se deixa influenciar, pois sabe que o líder quer influenciá-la pelo fato de poder agregar valor à vida dela. Então, a integridade é uma importante aliada do líder na hora de exercer influência sobre os liderados.

Já a terceira característica apontada por Half (2012) é a capacidade de tomar decisões. Essa característica é sem dúvida, uma das tarefas que o líder mais exerce dentro da organização. Tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. Segundo Maximiano (2007) as decisões são escolhas feitas com base no julgamento de alternativas, originadas de análise de situações que oferecem problemas e oportunidades. Assim, o líder na função de gestor deve estar apto a tomar decisões visando o bem estar da organização.

Tão importante é o processo de decidir para a administração que se pode entender os dois como sinônimos. Quando você administra, está tomando decisões, e vice-versa. Todas as tarefas da administração são feitas de decisões inteligentes. (MAXIMIANO, 2011, p.17)

A quarta característica é a capacidade de identificar e desenvolver talentos (HALF, 2012). “É necessário um líder para reconhecer um líder, desenvolver um líder e apresentar um líder.” (MAXWELL, 2011, p. 19). Todo ser humano possui uma facilidade, habilidade, para desenvolver ou exercer um determinado tipo de atividade, inclusive para ser um líder. Porém, ninguém se torna líder da noite para o dia. Antes de um indivíduo ser um líder, ele terá que ser liderado, ensinado pelo seu líder, e esse tem por responsabilidade identificar, desenvolver, reconhecer e apresentar aquele indivíduo como liderar.

Ainda de acordo com Half (2012) a quinta característica é a capacidade de influenciar. Esse poder de influência se dá também por meio de motivações, fazendo com que o indivíduo liderado se veja capaz de realizar a tarefa ou a função proposta pelo seu líder, e ao mesmo tempo possa solucionar problemas administrativos existentes. “O que temos em comum é uma compreensão das pessoas e do impacto positivo que a vida de uma pessoa pode ter na de outras. E tudo se resume a uma ideia: influência”. (MAXWELL; DORNAN, 2011, p. 9).

A sexta característica é a capacidade de enxergar o todo/visão macro (HALF, 2012): o líder deve sempre estar atento a tudo o que acontece a sua volta, incluindo a organização, ou grupo, que ele lidera, além do ambiente externo à organização. “Liderança começa com uma visão que reflete o propósito compartilhado” (GONÇALVES, 2008, p. 78). Assim, quando se tem uma visão de onde se espera chegar, o líder deve conhecer tudo aquilo



que pode lhe ajudar a chegar ao alcance de seus objetivos, bem como as ameaças e crises que podem aparecer durante a trajetória do grupo rumo ao alcance dos objetivos.

Já a sétima característica pesquisada por Half (2012) é a comunicação: não é por acaso que essa característica está entre as principais de um líder. Gonçalves (2008) afirma que essa habilidade, provavelmente, é o predicado mais importante de um líder. Assim, o líder deve sempre buscar se aprimorar nessa qualidade em específico, para fazer com que a comunicação na empresa seja clara e aberta entre todo o grupo.

A oitava característica é a capacidade de planejamento/antecipação. Stanko (2009) afirma que os objetivos estabelecidos devem ser alcançáveis, e estar de acordo com a visão e a missão da empresa, mesmo porque sem objetivos não se pode cumprir a visão da empresa; e complementa dizendo que justamente nessa área, de estabelecer objetivos, que a maioria dos líderes falha no processo de liderança. Além disso, o planejamento também permite ao líder se antecipar a possíveis acontecimentos que venham interferir naquilo que foi planejado. “O estabelecer objetivos é uma disciplina constante para o verdadeiro líder. Uma falha nesse ponto destrói a confiança dos seguidores porque ela destrói a credibilidade do líder”. (HAGGAI, 1986 apud STANKO, 2009, p. 61)

A nona característica de um bom líder é saber ouvir: essa é outra etapa da comunicação (HALF, 2012). Além de ser bom em usar as palavras, o líder também deve ser um bom ouvinte, pois segundo Stanko (2009), as pessoas, ou melhor, os liderados anseiam que o líder ouça o que eles têm a dizer, pois isso é o mesmo que dizer que as pessoas são dignas de receberem atenção. Não é necessário que o líder concorde com tudo que está sendo falado, mas que dê a devida atenção ao grupo para que eles se sintam parte da organização. “É importante ouvir, demonstrar a importância de cada um na equipe, valorizando o trabalho. E, principalmente, o gestor deve servir de exemplo para sua equipe”. (MENDONÇA; NOVO; CARVALHO, 2011, p. 57)

A décima e última característica do bom líder é o dinamismo: é importante que o líder, no exercício da sua função, tenha capacidade de idealizar, e realizar coisas novas, conforme Half (2012). Segundo Maximiano (2011), existem algumas características relevantes que faz com que o líder possua um dinamismo esperado. São elas: criatividade, capacidade de implementação, senso de independência, perseverança, otimismo e disposição para correr riscos.

No próximo capítulo será abordado o processo de comunicação, os seus elementos, e que efeitos a comunicação tem no processo organizacional.



## O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O líder desempenha o papel mais importante dentro da empresa, que é o de lidar com o seu recurso mais importante: as pessoas. No momento em que se decide integrar um indivíduo em sua equipe, o líder se torna responsável pelas ações dele dentro da organização, como sendo o principal incentivador dentro da empresa.

Para ser líder é preciso ter a capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com sucesso. Esses desafios exigem grande domínio das técnicas de comunicação. Entretanto, muitos administradores não valorizam a comunicação. (CORRADO, 1994 *apud* PIMENTA, 2009, p. 167)

Conforme exposto no segundo capítulo deste trabalho, foi definido que liderança é um processo cuja finalidade é influenciar um indivíduo, ou grupo, na realização de suas atividades rumo ao alcance de metas e objetivos desejados. Assim, para exercer influência de maneira positiva sobre a equipe, o líder terá que exercer muito bem a sua habilidade de se comunicar.

Comunicação: é a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra, ou de uma organização a outra. A comunicação é um fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor. Mais do que isso, comunicação é um processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento. Assim, a comunicação não significa apenas enviar uma informação ou mensagem, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas. (CHIAVENATO, 2010, p. 315)

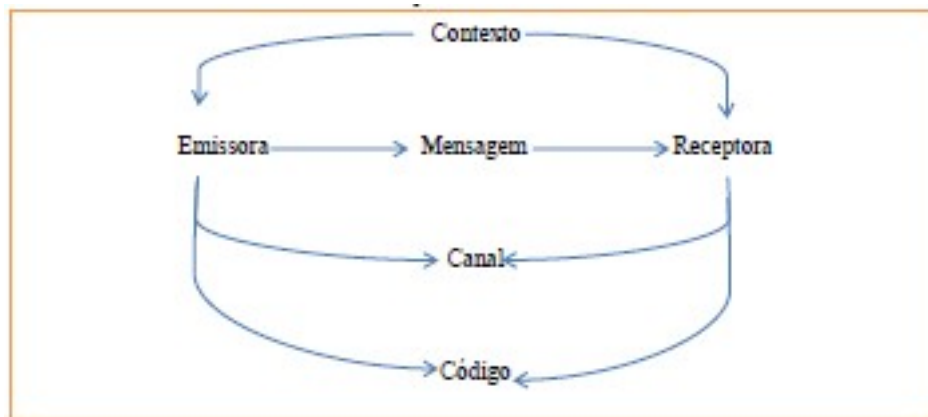
## OS ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

É muito importante que, dentro das organizações a comunicação seja sempre clara e objetiva. Para que isso aconteça, o processo de comunicação é composto por seis elementos que contribuem para que as informações veiculadas sejam transmitidas de maneira clara e objetiva e compreendidas. Segundo Teixeira (2007) os seis elementos que compõem o processo de comunicação são: O emissor, que é o indivíduo responsável por transmitir a informação a outro, identificado como receptor; a mensagem, que diz respeito ao conteúdo e objetivo da comunicação; o canal, que é o meio utilizado para a transmissão da mensagem; o código, que diz respeito ao conjunto de signos, como por exemplo, o idioma em que a mensagem é construída; e o contexto, que é o ambiente em que ocorre a comunicação.

A figura 3 demonstra como esses elementos estão interligados no processo de comunicação.



**Figura 3 - O Processo de Comunicação**



**FONTE:** (TEIXEIRA, 2007, p.12).

### **O LÍDER NA FUNÇÃO DE COMUNICADOR**

Foram apresentadas no terceiro capítulo as dez principais características de um bom líder. Dentre essas características, um bom líder deve ser um bom comunicador, ou seja, saber se expressar corretamente, transmitir informações de maneira que os liderados compreendam a essência da mensagem. Mendonça; Novo e Carvalho (2011) apresentam alguns aspectos que podem fazer a diferença na comunicação entre o líder e seus liderados. O primeiro desses aspectos diz que a capacidade de se comunicar está vinculada diretamente ao relacionamento interpessoal. O segundo, diz que as atitudes e o uso do poder afetam efetividade da comunicação. O terceiro aspecto afirma que o líder deve agir de maneira coerente, entre dizer o que deve ser feito e fazer o que se diz.

### **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA**

É preciso ressaltar que, sem uma boa comunicação, dificilmente uma liderança que busca resultados conseguirá atingir seus objetivos. “Porque a comunicação é vital, porque é através da comunicação que a visão, as metas, os projetos, as instruções e os sermões são compartilhados.” (GONÇALVES, 2008, p. 35).

Quando se trata de pessoas buscando um mesmo objetivo, uma boa comunicação torna-se um fator fundamental para que o grupo consiga alcançá-lo. “A comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações não há decisão nem organização no grupo”. (MAXIMIANO, 2007, p. 232). Outro fator que está ligado ao bom desempenho do grupo é a confiança. É de fundamental importância que o grupo tenha uma confiança mútua, e também que o líder tenha confiança nos seus liderados, e vice-versa.

Stanko (2009) afirma que para que o grupo funcione bem, é necessário que haja um alto grau de confiança, e que a confiança é o que faz a comunicação fluir.

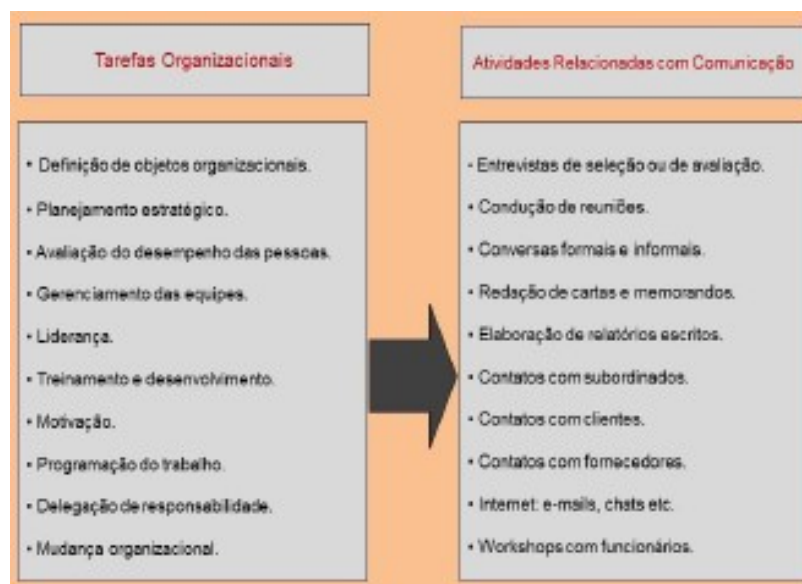
Outro aspecto em que demonstra a importância da comunicação dentro da organização é quando ela está passando por uma situação difícil, ou seja, uma crise. Bueno (2009) afirma que a comunicação tem um papel fundamental no processo de gerenciamento da crise, mesmo ela sendo inevitável. Esse autor complementa dizendo que, mesmo antes da crise acontecer, o planejamento da comunicação já deve acontecer para gerenciá-la.

Nenhuma empresa ou liderança estão livres de enfrentar uma crise, seja ela de ordem econômica, financeira ou até mesmo administrativa. Uma das funções da comunicação no processo de liderança não é somente apontar possíveis soluções para sair da crise, e sim, sendo possível, perceber o momento em que ela se aproxima, criando estratégias administrativas.

A comunicação efetivamente estratégica pressupõe um trabalho de planejamento para gerenciar momentos difíceis, como toda crise costuma ser. Há vários processos, ações e estratégias que devem ser definidos, elaborados e implementados visando prevenir, gerenciar, ou até mesmo evitar as crises. Não podemos ignorar que muitas delas são, basicamente crises de comunicação ou que são aprofundadas por uma má gestão da comunicação. (BUENO, 2009, p. 144)

Além de gerar confiança entre os membros da equipe, auxiliar na resolução de crises na organização, várias outras tarefas organizacionais possuem atividades que estejam relacionadas com a comunicação. Chiavenato (2005) apresenta algumas destas tarefas, e quais atividades estão relacionadas com a comunicação.

**FIGURA 4 – Tarefas organizacionais que exigem atividades de comunicação**



**FONTE:** (CHIAVENATO, 2010, p.315).





É possível observar que “A comunicação é um fenômeno social, ao qual estamos sujeitos desde que nascemos”. (PIMENTA, 2009, p. 165)

A comunicação está presente em todo lugar onde se encontram duas pessoas ou mais reunidas. Assim, dentro de uma organização o processo de comunicação estará acontecendo a todo o momento, e com influência direta na execução das tarefas. Por isso, o líder deve estar sempre atento à questão da comunicação dentro da organização, pois muitos problemas e crises que a organização enfrenta estão ligados a uma falha no processo de comunicação. Além disso, muitas tarefas organizacionais necessitam de atividades que estão ligadas à comunicação para sua execução.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Realizado este trabalho pode-se concluir que a comunicação possui um papel muito importante para o bom desempenho das tarefas organizacionais, e em especial, no processo de liderança. Dessa forma a pergunta da pesquisa foi respondida e a hipótese foi confirmada. Pois sem a comunicação, a empresa estaria impedida de executar uma série de atividades que necessitam do uso da comunicação. Não é suficiente que haja comunicação, é necessário que ela seja de qualidade, ou seja, fazer circular informações que sejam importantes para o grupo, de maneira clara e objetiva para que todos possam compreender, e evitando conversas, informações desnecessárias, que não têm valor para empresa. Assim, na função de gestor, o líder deve estar ciente que uma boa comunicação faz a diferença nos resultados da empresa, bem como na relação entre ele e seus liderados. Até para que ele possa desempenhar bem a sua função, é importante que o líder saiba como comunicar-se bem e buscar também identificar e corrigir possíveis falhas que estejam acontecendo dentro da organização. Assim, este trabalho alcançou os objetivos, mostrando que, para que se obtenha sucesso na organização, se faz necessário que ela tenha uma equipe com pessoas comprometidas com a missão, visão, objetivos e metas da organização, que se tenha à frente dessa equipe um líder que esteja disposto a se empenhar em se doar em prol da organização, bem como dos seus liderados, que nessa relação de equipe/líder possa haver uma comunicação clara entre eles, e que, para isso, todos devem estar cientes da importância que a comunicação tem para a organização.



## REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Josué. **37 Qualidades do Líder que Ninguém Esquece**. São Paulo: Mensagem Para Todos, 2008.

HALF, Robert. **As 10 principais características de um bom líder**. 2012. Disponível em: <<http://aprendendoaemprender.wordpress.com/2012/04/08/tomando-conhecimento-as-10-principais-caracteristicas-de-um-bom-lider/>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

MAXWELL, John C.; DORNAN, Jim. **Liderar é Influenciar: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXWELL, John C. **A Arte de Formar Líderes**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração Para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas de TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, Márcia Furtado de; NOVO, Damáris Vieira; CARVALHO, Rosângela de. **Gestão e Liderança**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**: conceitos e técnicas administradores. 6. ed.- Campinas, 2009.

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

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

STANKO, John W. **Muitos Líderes, Pouca Liderança**. Rio de Janeiro: BV Films Editora Ltda, 2009.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na Empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.