

## LIDERANÇA EFICAZ E COMUNICAÇÃO: IMPACTOS NO PROCESSO E NA GESTÃO DE PESSOAS

### EFFECTIVE LEADERSHIP AND COMMUNICATION: IMPACTS ON THE PROCESS AND PEOPLE MANAGEMENT

320

Adailson da Silva Izaías<sup>1</sup>, Marina Pereira dos Reis Rodrigues<sup>1</sup>, Daiane de Fátima Pavinato de Almeida<sup>2</sup>

1- Graduandos do CST em Gestão da Produção Industrial, FATEC – Itapira; 2- Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Campinas (2011) e em Liderança e Coaching pela Anhanguera Educacional (2019). Docente titular da FATEC – Itapira e orientadora.

**Contato:** daiane.almeida@fatec.sp.gov.br

#### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo diagnosticar problemas relacionados a liderança e comunicação em uma organização, e propor melhorias que impactam na produtividade, qualidade dos processos e na gestão de pessoas. Houve a elaboração de um questionário contendo sete categorias de análise: *Feedback*, *Delegação*, *Comunicação*, *Confiança*, *Desenvolvimento/Motivação*, *Busca de resultados* e *Avaliação do líder*. Todas as categorias apresentaram três questões, que permitiram estabelecer análise percentual e compreender qual das questões possui mais impacto para a variável estudada. As respostas possíveis eram: “sim, sempre”, “às vezes”, “não, nunca”. Os resultados forneceram base para a sugestão de um plano de ação focado em melhorar as práticas de liderança na organização, abordando as deficiências identificadas e fortalecer os aspectos positivos, com o intuito de que a organização possa criar um ambiente de trabalho mais produtivo, motivador e eficiente. **Palavras-Chave:** Liderança. Comunicação. Gestão de pessoas. Produtividade. Ambientes de trabalho.

#### ABSTRACT

The present work aims to diagnose problems related to leadership and communication in an organization, and propose improvements that impact productivity, process quality and people management. A questionnaire containing seven categories of analysis was elaborated: *Feedback*, *Delegation*, *Communication*, *Trust*, *Development/Motivation*, *Results-seeking*, and *Leader evaluation*. All categories presented three questions, which allowed the establishment of a percentage analysis and the understanding of which of the questions has the greatest impact on the variable studied. The possible answers were: "yes, always", "sometimes", "no, never". The results provided the basis for the suggestion of an action plan focused on improving leadership practices in the organization, addressing the identified deficiencies and strengthening the positive aspects, so that the organization can create a more productive, motivating and efficient work environment.

**Key words:** Leadership. Communication. People management. Productivity. Working environments.

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios organizacionais na gestão de pessoas e processos se renovam a cada dia. Novas tecnologias, perfis de trabalhadores, inovações e mudanças são alguns dos fatores observados em todas as organizações. Mas há algo que ultrapassa o tempo e continua sempre atual, trata-se da essência que faz toda a diferença na gestão e superação desses desafios: a liderança e a comunicação.

Uma liderança bem aplicada e um processo de comunicação eficaz, é a junção perfeita para obter bons resultados pessoais e operacionais. Esses dois fatores devem ser muito bem investidos e trabalhados dentro da empresa para garantir a eficiência de seus processos, além de serem responsáveis por toda a dinâmica e interações na empresa que levam ao crescimento da organização. O diálogo é indispensável para liderar, uma vez que essa prática é embasada em interações verbais e não verbais. É por meio desse recurso que o orientador expõe demandas e motiva colaboradores. Administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aqueles que se dizem ser comprometidas com a gestão pela qualidade. “Afinal, como se pode alcançar a qualidade dos produtos, se não houver qualidade no clima organizacional?” (LUZ 2003, p.14).

O gerenciamento e liderança da fábrica desempenham um papel fundamental na motivação e na garantia de uma comunicação eficaz, podendo assim evitar muitos problemas no âmbito produtivo, como o retrabalho e o refugo, onde o retrabalho é a necessidade de refazer um projeto ou componente que não tenha atingido o nível de qualidade necessária. Sendo assim, um retrabalho gera um aumento de custo, aumento do *lead time*, queda na produtividade e muitas insatisfações. O refugo é aquele componente que não há possibilidade de ser reutilizado e/ou retrabalhado, gerando aumento do custo, perda do investimento já aplicado, desequilíbrio na linha de produção e falta de eficiência produtiva (TOBAL, 2021).

Todos esses fatores estão diretamente relacionados à capacidade produtiva da organização. A palavra “produtividade” é utilizada, atualmente, por milhões de pessoas das mais diversas áreas, cujo objetivo é baseado no interesse em conseguir melhorar o rendimento no trabalho. É claro que tal rendimento envolve uma série de fatores tais como qualidade e quantidade de matérias-primas utilizadas, atualização tecnológica, capacidade profissional dos empregados, condições de trabalho. Contudo, entre estes fatores, há um que se destaca pela sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam a sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento das suas tarefas. Se o colaborador estiver motivado e disposto a se dedicar na empresa, em favor dos seus chefes e também a seu favor, gerará maior produtividade, proporcionando uma maior satisfação de todos (SATT; CRISTELLO, 2009).

Ainda neste contexto, vale ressaltar que a cultura organizacional exerce grande impacto sobre todos esses fatores, em especial em relação à liderança. De acordo com Wagner III (1999, p. 371) *apud* Silva e colaboradores (2016, p.1-9) “a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder”. Ela influencia a organização formal, assim influenciando as atitudes e comportamento dos empregados. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social e essa informação ajuda os empregados a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor.

De acordo com Team (2006) *apud* Pereira (2014, p. 2):

Estudos revelam que a motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que colaboradores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho, atingindo as metas estabelecidas pelas empresas”

Outro aspecto importante é o de as chefias das empresas interagirem e se comunicarem mais com os seus colaboradores, pois a opinião destes deve ser ouvida no momento de tomar certas decisões que os influenciem. Assim, o colaborador sente que é uma parte ativa na empresa e sente-se estimulado a

realizar um bom trabalho.

Considerando todo o exposto, faz-se necessário que os líderes entendam por completo o funcionamento da empresa, compreendam como sua equipe funciona e apliquem a melhor forma de comunicação e gestão para que haja a compreensão, influência e condução por parte dos liderados. Todo gestor de uma equipe será um gestor de pessoas, já que essa tarefa é inerente ao cargo, pois coordenar uma equipe é coordenar pessoas (SCIOTTI, 2016).

A situação-problema do presente estudo surge ao se observar, nos últimos meses, que a empresa tem enfrentado uma série de desafios operacionais. A produtividade caiu significativamente, o refugo de peças defeituosas aumentou consideravelmente e a qualidade dos produtos foi prejudicada, isso está afetando a reputação da empresa e causando perdas financeiras. Pode-se observar que há uma estrutura hierárquica extensa, com líderes, supervisores, coordenadores e gerentes, ou seja, são muitos indivíduos para realizar o compartilhamento de informações, e atribuir as atividades, e com isso, existem lacunas que prejudicam estes trajetos, havendo uma distância entre gestores e líderes, ocorrendo a falha no canal de comunicação, afetando diretamente o desenvolvimento dos colaboradores e processos da empresa.

Durante esses anos até os dias atuais, observa-se que as características de liderança são voltadas para o autoritarismo, não havendo comunicação com os liderados, além da falta de preparo que ocorre na liderança, prejudicando o relacionamento com a equipe, a influência e gestão que o líder deve exercer e, conseqüentemente, os resultados do negócio. A falta de liderança, comunicação, monitoramento, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores influencia diretamente os resultados da empresa. Acredita-se que, dentre esses fatores observados, a liderança e a comunicação sejam as chaves ou a base para uma melhora nos resultados, já que o sistema de comunicação é falho e a liderança

não tem o preparo necessário, isto é, não é eficaz.

A relevância da pesquisa sobre os impactos do sistema organizacional e da produtividade do trabalho se manifesta de forma crucial no contexto atual das organizações. Tendo em vista a importância da liderança e da comunicação neste contexto, os autores analisaram o cenário atual da empresa alvo do estudo de caso e observaram a importância de desenvolver uma pesquisa e proposta de ação e melhorias sobre essas temáticas que, direta ou indiretamente, afetam todos os outros fatores apresentados.

Além disso, com a constante evolução tecnológica, as empresas estão buscando maneiras de aprimorar suas operações e recursos para se manterem competitivos. Nesse cenário, compreender como diferentes sistemas organizacionais influenciam a eficiência e a eficácia dos colaboradores tornou-se uma questão essencial. Esta pesquisa visa analisar de forma específica dois fatores que compõem o sistema organizacional, liderança e comunicação, assim apontando como esses elementos podem afetar a produtividade no ambiente de trabalho. No mercado contemporâneo dificilmente uma organização pode sobreviver sem o comprometimento e esforço dos seus empregados, pois grande parte do sucesso da empresa depende do fator humano. O colaborador motivado e satisfeito realiza suas tarefas com mais qualidade e eficiência.

A motivação é um assunto de extrema importância na relação entre o homem e seu trabalho. Ferreira e Dias (2017) apontam que a motivação é interna, mas que o ambiente externo, ou seja, a organização tem grande influência sobre o estado motivacional de seus empregados, as pessoas são diferentes psicologicamente, cada pessoa tem vontades e objetivos diferentes. A comunicação e a liderança, são fatores chaves para a empresa obter resultados satisfatórios, pois eles estão interligados diretamente com todos os processos, funcionários e atividades da empresa.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo geral diagnosticar problemas relacionados a liderança e comunicação, e propor melhorias que impactam na produtividade, qualidade dos processos e na gestão de pessoas. Como objetivos específicos, tem-se: analisar o ambiente de trabalho, com foco na área de processos de produção, para observar fatores que impactam na produtividade, na qualidade do produto e compreender melhor o clima organizacional; aplicar questionário e realizar entrevistas, para validar as informações que observamos e trabalhar de acordo com o resultado do mesmo; comparar o resultado das pesquisas com a análise do ambiente; verificar teorias que concretizem os dados levantados; definir uma proposta de melhoria que possa auxiliar na redução dos problemas encontrados e que traga um melhor rendimento produtivo; propor um plano de ação com as intervenções diagnosticadas.

325

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sabe-se que funcionários não são máquinas que respondem a comandos e programas. É necessária a percepção de que funcionários são pessoas inteligentes com opinião, com discernimento para tomadas de decisões e que estão sujeitos a falhas e acertos, e quando se adquiri esse entendimento toda sua forma de trabalho muda. Sendo assim, muitas empresas estão aderindo ao investimento nos funcionários, pois são eles que estão no dia a dia na empresa e eles são os portadores de conhecimento, que adquirem experiência e sabedoria para as tomadas de decisões no cotidiano do trabalho, podendo haver ganho de tempo, qualidade de produto e/ou serviço, e na produtividade.

A motivação é difícil de alcançar, porém pode-se perder muito facilmente, e não basta ter colaboradores competentes na organização se o fluxo de informações e os processos de comunicação não funcionarem de forma adequada, sendo assim, é uma parte que precisa ser lapidada e compartilhada de acordo com o ambiente corporativo e pessoas. A liderança, a comunicação e

a produtividade estão intrinsecamente interligadas no ambiente de trabalho. Um líder eficaz compreende a importância de uma comunicação clara e aberta para estabelecer metas, expectativas e direção para sua equipe.

Através de uma comunicação assertiva, o líder consegue alinhar a visão da equipe com os objetivos organizacionais, inspirando e motivando os membros a atingirem seu pleno potencial. A comunicação também desempenha um papel fundamental na resolução de conflitos e na eliminação de obstáculos que possam prejudicar a produtividade. Quando os membros da equipe se sentem ouvidos e compreendidos, eles tendem a trabalhar mais harmoniosamente, o que, por sua vez, melhora a produtividade. Através de *feedback* constante e direcionado, um líder pode identificar áreas de melhoria, proporcionando oportunidades para o crescimento e, assim, elevando a produtividade e o engajamento da equipe. Em resumo, a comunicação eficaz é a espinha dorsal que sustenta uma liderança eficaz e, por consequência, é um dos principais impulsionadores da produtividade no ambiente de trabalho.

## 2.1 Liderança

Ao longo do tempo, as empresas estão compreendendo cada vez mais o valor essencial dos talentos humanos dentro de suas estruturas (ALMEIDA, 2012). Segundo Hunter (2004), liderança não se resume apenas a dar ordens, mas sim à habilidade de inspirar entusiasmo nos colaboradores, visando alcançar objetivos que beneficiem a coletividade e o líder eficaz é aquele que guia e motiva sua equipe a atingir seu máximo potencial. Maxwell (2008) ressalta que os líderes excepcionais são aqueles que elevam outros indivíduos ao sucesso, reconhecendo que promover o crescimento dos outros é fundamental para uma liderança. O papel do líder é construir confiança mútua com sua equipe, gerenciar com destreza as mudanças, abrir novos caminhos para o grupo e, acima de tudo, inspirar e extrair o melhor de cada membro. Assim as organizações, em sua essência, são como ecossistemas vivos, moldados pelas pessoas que nelas residem. Como Almeida (2012) abordou, a liderança dentro

dessas organizações começa com a transformação das pessoas que a compõem. Se os indivíduos não reconhecem a necessidade de mudança ou não se sentem envolvidos no processo, qualquer programa de transformação pode ficar apenas no papel. As mudanças necessárias muitas vezes se manifestam através de alterações comportamentais individuais, as quais desencadeiam uma série de transformações culturais em todo o ambiente organizacional. É fundamental compreender que a primeira etapa desse processo abrange a quebra de paradigmas e a criação de uma cultura propícia à mudança. Essa transformação comportamental é fomentada por práticas de socialização dentro da organização, por meio de treinamentos bem estruturados e de intervenções planejadas para aprimorar o funcionamento geral. Além disso, as interações cotidianas entre colegas, gerentes e supervisores também desempenham um papel crucial nesse processo contínuo de mudança (MAXWELL 2008).

Segundo Sholtes (2002), uma das chaves para impulsionar a produtividade e a qualidade dentro das organizações é a formação de equipes sólidas, compostas por indivíduos que trazem consigo uma variedade de habilidades, talentos e conhecimentos. Por meio de um treinamento adequado, essas equipes podem enfrentar de forma eficaz os desafios complexos e persistentes que surgem no ambiente de trabalho. Elas não apenas buscam soluções viáveis, mas também se esforçam para implementar processos eficientes e duradouros, sustentando assim um ciclo contínuo de melhoria. Em última análise, a liderança desempenha um papel fundamental em todo esse processo de transformação. Ela não apenas atua como facilitadora, guiando os colaboradores em direção a uma visão compartilhada, mas também como uma força unificadora, incentivando uma cultura de crescimento e desenvolvimento contínuo. É somente através de uma liderança consciente e orientada para as pessoas, que as organizações podem verdadeiramente florescer e se adaptar em um mundo em constante evolução.

Em um mundo em constante transformação, o conceito de liderança brilha como uma das chaves mais valiosas para o sucesso das organizações, como destacam Pereira e Shimidt (2008). Cada pessoa dentro de uma empresa



desempenha um papel crucial, e a forma como são orientadas pelos seus líderes é fundamental para o rumo que o empreendimento tomará, sendo assim, líderes extraordinários são como guias habilidosos em uma jornada cheia de desafios, eles não apenas apontam o caminho, mas também inspiram, motivam e capacitam suas equipes para enfrentar os obstáculos que surgem no caminho, entendem a importância de cada indivíduo e sabem como tirar o melhor de cada um construindo um ambiente onde todos se sentem valorizados e empoderados. A verdade é que, por trás de todo grande empreendimento, há uma equipe unida, liderada por indivíduos que não apenas comandam, mas também nutrem, orientam e incentivam. Eles compreendem a importância de cada pessoa e como o apoio certo pode impulsionar a equipe a alcançar patamares que antes pareciam inalcançáveis. O sucesso de uma organização depende, em grande parte, do poder transformador de suas lideranças que quando feito com empatia e sabedoria, pode ser o impulso necessário para a conquista de grandes feitos.

Na complexa teia das organizações, o líder se destaca como um farol de clareza e apoio emocional, conforme ressaltado por Stéfano (2008). Ele desempenha um papel essencial como facilitador, fortalecendo os colaboradores e fornecendo-lhes o suporte necessário para explorar suas habilidades da melhor maneira possível. Em meio a tudo isso, os líderes são os verdadeiros maestros da orquestra, buscando impulsionar os valores coletivos e elevar o desempenho da equipe como um todo, como aponta Rosa (2011).

Conforme o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011, p. 2-3) apresenta três estilos básicos de liderança que são: Autoritária (ou autocrática), liberal e democrática.

- **Liderança Autocrática:** Enfatiza apenas no líder, ele toma todas as decisões, voltado exclusivamente para o trabalho, cumprimento de metas e responsabilidades individuais, de acordo com a divisão de tarefas.
- **Liderança Democrática:** Foco nos subordinados e no líder, o grupo compartilha ativamente das decisões. A ênfase, está voltada para a convivência entre os indivíduos da organização, e suas opiniões

- **Liderança Liberal ou Laissez-faire:** Ênfase nos subordinados, as decisões são transferidas para o grupo.

Dois modelos de liderança considerados importantes compreender são a liderança situacional e a liderança bidimensional. Esses modelos oferecem abordagens distintas, mas complementares, para a prática da liderança eficaz em diferentes contextos organizacionais.

Hersey e Blanchard ao estudar líderes eficazes, eles observaram que esses líderes não se apegavam a um único estilo, mas adaptavam sua abordagem de liderança de acordo com as demandas da situação e o nível de prontidão e competência dos liderados. Baseando-se nessa observação, Hersey e Blanchard formularam o modelo de liderança situacional e bidimensional, que se tornou amplamente reconhecido e aplicado em diversos contextos organizacionais ao redor do mundo. Esse modelo revolucionou a maneira como líderes e gestores entendem e praticam a liderança, enfatizando a importância da flexibilidade e da adaptação para o sucesso na condução de equipes e organizações. Faccioli (2008), apresenta as seguintes definições:

- **Liderança Situacional:** A eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação. Ou seja, às vezes o líder precisa ser mais diretivo e dar instruções claras, enquanto em outras situações, pode ser mais importante oferecer apoio e encorajamento, ou até mesmo delegar responsabilidades. A chave é saber qual abordagem usar em cada situação para obter os melhores resultados.

- **Liderança Bidimensional:** A liderança bidimensional parte do pressuposto de que tarefas e pessoas não são polos opostos inseridas em uma mesma dimensão, mas circunscritas de forma a permitir que o líder combine os dois estilos de comportamento simultaneamente. Ou seja, o líder pode se preocupar tanto em alcançar os objetivos e resultados (tarefas) quanto em atender às necessidades e bem-estar de sua equipe (pessoas).

Contudo é essencial que os líderes compreendam que para cada necessidade da equipe será necessário um tipo de liderança, e entender a importância de estabelecer uma base sólida, garantindo que as coisas simples

sejam abordadas antes de mergulhar em estratégias mais elaboradas. Afinal, é o apoio constante e o encorajamento sábio que realmente conduzem a satisfação da equipe e sua produtividade.

330

### 2.1.1 Teoria da Liderança

A liderança é concebida como uma ferramenta ou fenômeno dentro de um contexto organizacional, no qual o líder interage com seus seguidores. No âmbito social, as interações entre líderes e liderados desempenham um papel crucial, visando a união de esforços para alcançar metas e corresponder às expectativas das organizações nas quais desempenham suas funções (ALBUQUERQUE, 2003). A teoria se baseia na ideia de que o líder possui características específicas que o tornam mais adequado para orientar os outros na execução de tarefas, enquanto os demais assumem o papel de seguidores. A liderança, nesse contexto, pode ser analisada sob dois aspectos distintos: transacional e transformacional.

Os líderes transformacionais adotam estratégias e técnicas de influência que conferem autonomia aos seus subordinados. Essa abordagem, também conhecida como liderança carismática, envolve o poder de envolver e estimular os seguidores (McWHINNEY, 1997). Por outro lado, a liderança transacional fundamenta-se na autoridade, na troca e na recompensa, guiando o indivíduo na realização do que precisa ser feito. Contudo, essa forma de liderança, que frequentemente se manifesta de maneira inadequada nas organizações, requer reavaliação. A motivação do indivíduo está intrinsecamente ligada à crença de que a troca proposta beneficiará seu desempenho. Nesse contexto, o gestor adota uma postura mais autoritária, as ações pautadas na obediência às regras e no alcance das metas estabelecidas, seguindo a lógica de recompensa proporcional ao desempenho (McWHINNEY, 1997).

Em um mundo globalizado, onde as mudanças são constantes e os avanços tecnológicos impactam as organizações, a figura do líder desempenha um papel crucial na contemporaneidade, promovendo aumento da

competitividade e a busca por melhores resultados, conforme destacado por Carvalho e Melo (2008). É fundamental que os líderes ouçam e compreendam os colaboradores, identificando suas deficiências que possam impactar o desenvolvimento de vínculos e relações organizacionais.

Siqueira (2008) destaca a importância do clima organizacional, que influencia diretamente a qualidade de vida e o comportamento da organização. Compreender as particularidades da organização, a percepção dos colaboradores e evitar influências negativas no clima organizacional são essenciais no âmbito organizacional. A colaboração das pessoas ao longo da história contribuiu para o desenvolvimento das organizações, embora muitas vezes tenham sido tratadas como meios a serem administrados, essenciais nas atividades das empresas. A Liderança Organizacional, agora parte da estratégia das empresas, desempenham um papel delicado, exigindo que o líder priorize abordagens simples antes de planos complexos, considerando a cultura e a estrutura organizacional de cada empresa (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2011) o líder do futuro como alguém que sabe questionar, educa seus seguidores, fomenta o espírito de equipe, conhece as habilidades da equipe e desenvolve as pessoas, buscando uma sinergia e transmitindo comprometimento e autoridade. Proporcionar *feedback* sobre desempenho, promover a expressão da criatividade e reconhecer as necessidades ilimitadas e crescentes dos indivíduos são aspectos-chave. Observa-se a importância do líder nas organizações contemporâneas, além da compreensão de que investir em tecnologia não é suficiente. Segundo Claro e Nickel (2002), avançar na gestão de pessoas e formação de lideranças proativas e participativas é crucial para a saúde organizacional, aumento da produtividade e satisfação dos empregados, garantindo a sobrevivência do negócio. O líder, como peça fundamental, motiva os colaboradores a buscarem constantemente melhorias.

Dutra (2002) define a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e técnicas que buscam conciliar as expectativas entre a organização e os colaboradores, permitindo que ambos alcancem seus objetivos ao longo do

tempo. As pessoas desempenham diversas funções em várias posições organizacionais, muitas vezes exercendo papéis de liderança. Chiavenato (2004, p. 448) descreve liderança como uma influência interpessoal no processo de comunicação humana para alcançar objetivos específicos.

Em períodos de incerteza, com aumento da inflação e desemprego, a administração de recursos torna-se mais complexa, especialmente para a liderança organizacional. Durante crises, as empresas adotam programas de reduções, muitas vezes impactando salários e benefícios dos colaboradores. Chiavenato (2011) destaca que empresas bem-sucedidas reconhecem os recursos humanos como peças-chave para o sucesso, investindo neles. Atualmente, as empresas não apenas buscam objetivos finais, mas também estão comprometidas com a satisfação dos colaboradores, evitando problemas decorrentes de erros operacionais (CLARO E NICKEL, 2002 p. 17). As empresas agora investem em programas para preparar líderes capazes de disseminar essas características na equipe (CHIAVENATO, 1999).

Empresas implementaram programas para capacitar líderes, visando disseminar características essenciais na equipe, conforme destacado por Chiavenato (1999). Ele enfatiza que, para o sucesso, um líder deve ser habilidoso em lidar com comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo. A comunicação clara, conforme evidenciado por pesquisas, é crucial para resultados positivos e transformações organizacionais. Beatty (2015) ressalta a alta correlação entre comunicação eficaz e desempenho, indicando que a compreensão facilitada contribui para o engajamento e desenvolvimento.

## 2.2 A Influência do Líder na Formação de Pessoas

O papel do líder é delegar as tarefas, distribuir as funções de acordo com a competência de cada funcionário, participa de todo o processo produtivo auxiliando no que for necessário, evolui junto com sua equipe, conhece bem seus colaboradores e trabalha para haver a melhor comunicação entre sua

equipe e outros setores. A percepção da eficácia do líder e da liderança é necessária a fim de saber como motivar os funcionários e assim alcançar metas e objetivos da organização (SILVERTHORNE, 2005).

Muitas vezes membros de grupos de trabalho estão preocupados em terminar tarefas rotineiras e com a concretização de prazos e não pensam na visão estratégica das organizações. Cabe assim ao líder o papel de conduzir as organizações na forma mais benéfica para a promoção da produtividade e satisfação dos objetivos estratégicos (JEX, 2002). Assim, não há boa liderança se não houver motivação para liderar, competências apropriadas e empenhamento no desenvolvimento contínuo. Só assim é que os liderados se sentem motivados e empenhados, levando a uma melhoria do desempenho das equipes e das organizações (CUNHA *et al.*, 2015).

A influência de um líder na formação e no desenvolvimento de pessoas é profunda e duradoura. Um líder não é apenas alguém que orienta e direciona; ele é um modelo a seguir, cujas ações e valores influenciam diretamente aqueles que o rodeiam. Líderes inspiradores podem motivar seus seguidores a alcançarem seu pleno potencial, encorajando-os a assumir desafios, crescer e aprender. Além disso, líderes que demonstram integridade, ética e valores sólidos influenciam seus seguidores a adotarem essas qualidades. A formação de pessoas não se limita apenas à aquisição de habilidades profissionais, mas também à construção de caráter e ao crescimento pessoal. Assim, a influência positiva de um líder na formação de pessoas vai além da liderança no local de trabalho; ela se estende a todas as áreas da vida dos indivíduos, moldando o seu caminho para o sucesso e o bem-estar, como define Bunn e Fumagalli (2016).

### 2.2.1 Conceito de Confiança

Até recentemente considerado um conceito difícil de compreender, a confiança agora destaca-se como crucial para o triunfo e a sustentabilidade organizacional em uma era em que sua estrutura se torna mensurável (COVEY,

2008). Contrapondo essa perspectiva, Zanini (2007) enfatiza as relações de confiança como ativos tangíveis, percebíveis nas empresas e de grande importância em vários aspectos, especialmente quando as empresas buscam atender expectativas no comando de suas atividades. A comunicação entre líderes e liderados assume um papel fundamental no contexto contemporâneo, sendo essencial para o futuro das empresas. Aspectos como *feedback*, comunicação clara e aprimoramento por meio de treinamentos são peças-chave para o alcance de metas e objetivos (SOUZA, 2010, p. 34). Um estilo de gerenciamento que não valoriza o *feedback* e a troca de ideias pode prejudicar o entendimento e o alinhamento das equipes.

É crucial despertar o interesse dos colaboradores, facilitando a gestão e obtenção de resultados. Nesse sentido, Cunha, Cunha e Sobral-Cardoso (2007, p. 563) salientam que a comunicação envolve a capacidade de ouvir, compreender as perspectivas dos outros e adaptar a abordagem para melhorar a comunicação e alcançar resultados. Assim, a comunicação compartilhada e compreendida entre líderes e liderados é fundamental para o sucesso organizacional.

A partir dessas considerações, fica claro que a comunicação precisa ser compartilhada na medida em que haja entendimento entre líderes e liderados. O líder emerge como o agente principal da organização, assumindo a responsabilidade de adotar políticas e esclarecer a importância da eficácia e transparência das informações entre ambas as partes (LOPES, 2013, p.111). A comunicação, está no cerne da liderança e da gestão empresarial, sendo um relacionamento interpessoal que busca influenciar as pessoas a realizarem suas atividades na empresa e se engajar nas metas do planejamento estratégico.

### 2.3 Comunicação

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração

de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa (CURVELLO, 2012).

No mundo das empresas, a comunicação é como o coração pulsante de uma equipe unida, como nos lembra Argenti (2006). É como se arrumássemos nossa casa antes de receber convidados, garantindo que todos os cantos estejam limpos e acessíveis para todos, quando nos deparamos com um serviço de qualidade, as perguntas não são apenas direcionadas a alguém, mas respondidas prontamente, tudo isso é possível somente quando a comunicação flui de maneira clara e eficaz.

Acredita-se que uma linguagem clara também precisa ser simples e rápida, todos estão com pressa nos dias de hoje, não há tempo a perder, essa agilidade é fundamental para garantir um atendimento de qualidade e eficiência, dentro da empresa, a linguagem desempenha um papel crucial, ela precisa ser direta e transparente, e o gestor tem um papel importante nisso tudo. Ele deve liderar com maestria, não se esquecendo da importância do trabalho em equipe e da necessidade de motivar e despertar o potencial de cada funcionário, para que o ciclo de progresso nunca pare de girar.

Com muita habilidade e sensibilidade, o gestor deve ser capaz de gerenciar todas as atividades e aspectos da empresa, desde as tarefas cotidianas até as estratégias políticas. É através da linguagem que ele pode tornar esse contexto desafiador inspirador para os colaboradores, garantindo que todas as partes dessa engrenagem funcionem harmoniosamente. Cahen (2003, p. 28) oferece algumas orientações valiosas nesse sentido.

A comunicação formal, por sua vez, é aquela que se estabelece através dos canais oficiais e hierárquicos da organização, originada a partir da alta administração. Mensagens dentro desses canais formais são transmitidas e recebidas de acordo com a estrutura organizacional da empresa. Em sua essência, a comunicação formal é predominantemente escrita e devidamente registrada em correspondências ou formulários (CALDAS, 2010).

Já a comunicação informal ocorre de maneira espontânea, fora dos canais hierárquicos estabelecidos pelo organograma, abrangendo todas as interações



sociais entre os colaboradores. Geralmente, a comunicação informal transmite mensagens relacionadas ou não às atividades da empresa. Ela é uma ferramenta valiosa para captar rapidamente opiniões e preocupações dos colaboradores, oferecendo uma visão mais ampla do clima organizacional e da resposta das pessoas às mudanças. Ao utilizar ambos os tipos de comunicação dentro de uma empresa, é possível avaliar a eficácia de cada um, assim como os desafios a serem enfrentados para gerenciar os fluxos de comunicação da melhor maneira possível (CALDAS, 2010).

A comunicação estabelece-se entre diferentes níveis hierárquicos da empresa, seguindo a cadeia de autoridade e limitando-se às tarefas relacionadas a cada órgão ou indivíduo. Desse modo, ela se divide em comunicação formal vertical e comunicação formal horizontal (GOMES; CARDOSO; DIAS, 2008). As comunicações formais verticais conectam diferentes níveis de autoridade, tendo um fluxo descendente e visando informar, orientar e instruir os subordinados, fornecendo informações pertinentes às tarefas a serem realizadas. Têm a intenção de reduzir a distância entre os superiores e os funcionários, e desempenham um papel psicológico significativo, permitindo que todos participem de forma mais real na vida da empresa.

Já a comunicação horizontal, os funcionários de um mesmo nível hierárquico trocam informações, compartilham conhecimentos e colaboram de forma igualitária, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

### **2.3.1 Processo de Comunicação**

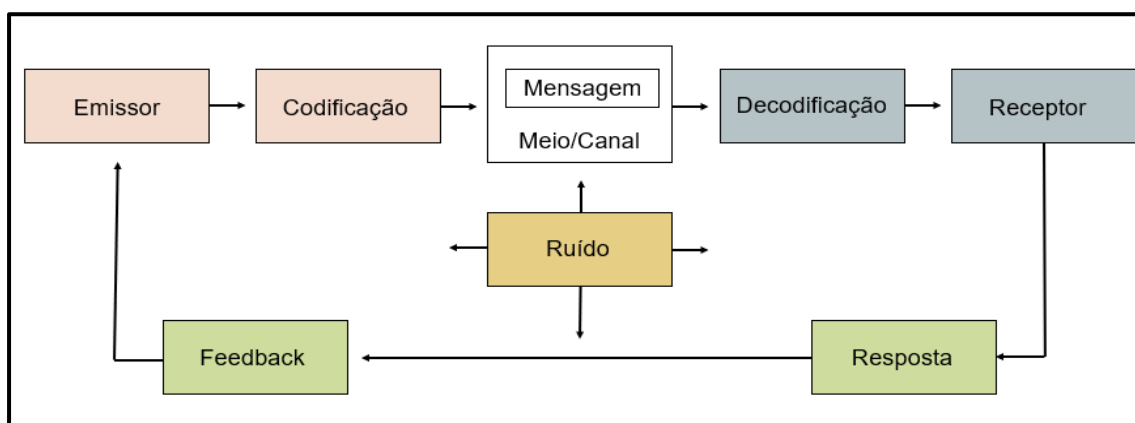
No processo comunicacional é importante que todo o contexto esteja em consonância com a mensagem, ou seja, o tom, as posturas e os sentimentos, tudo depende do modo que se emite e que faz a conversão das informações, a maneira que o receptor irá receber pode não ser da mesma maneira que foi emitida na primeira vez, os ruídos e o canal são muito significativos, por isso um

líder precisa saber como e por onde passar as informações necessárias, tentando evitar que ocorra as lacunas na comunicação.

O processo ocorre em várias etapas durante a troca de informações entre emissor e receptor, apresentado na **Figura 1**:

337

**Figura 1.** Processo de comunicação.



Adaptado de Matos (2021).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de Trabalho

O trabalho intitulado “Liderança Eficaz e Comunicação: Impactos no Processo e na Gestão de Pessoas” buscou como objetivo diagnosticar problemas relacionados a liderança e comunicação, e propor melhorias que impactam na produtividade, qualidade dos processos e na gestão de pessoas, o que permitiu explicar tal fenômeno com fundamentação científica da seguinte forma (GIL, 2010):

- Com base na obtenção de informações é de abordagem qualitativa, uma vez que se propõe desenvolver um entendimento aprofundado do assunto, da perspectiva do indivíduo;
- Com bases nos seus objetivos é exploratório, pois analisa o ambiente organizacional para realizar o levantamento de dados de como a

comunicação e a liderança impactam na produtividade, e descritivo, pois visa a sistematização das informações para estabelecimento de critérios e parâmetros para tomadas de decisões;

- Com base nos procedimentos técnicos adotados, apresenta argumentos bibliográficos e de levantamento, uma vez que se baseou em estudos de base de dados indexadas para sua fundamentação e de uma pesquisa de campo com caráter de estudo de caso.

### 3.2 Levantamento Bibliográfico

Utilizou-se os procedimentos de uma revisão bibliográfica para o levantamento do material científico deste Trabalho de Graduação. A escolha seletiva do material chegou aos principais estudos primários para que a situação problema delineada pudesse ser elucidada. A revisão bibliográfica recuperou, selecionou e avaliou os resultados dos estudos relevantes e permitiu considerar a evidência científica de maior grandeza na tomada de decisão (MARCONI; LAKATOS, 2018).

As palavras-chave para o levantamento das informações bibliográficas foram: liderança, comunicação, gestão de pessoas, produtividade e ambientes de trabalho. As bases de dados indexadas disponibilizadas na internet para a busca do material bibliográfico foram: Google Acadêmico, um sistema de buscas refinadas do Google que oferece ferramentas de buscas de diversas fontes acadêmico-científicas; SCIELO uma biblioteca virtual que abrange coleção selecionada de periódicos brasileiros; e o Portal de Periódicos da CAPES/MEC (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior subordinada ao Ministério da Educação).

Após o levantamento do material bibliográfico, tornou-se necessário estabelecer critérios de inclusão e exclusão destes para o processo de desenvolvimento textual. Os critérios de inclusão permitiram a participação de estudos originais e de revisão, artigos escritos na língua portuguesa que pudessem colaborar na resolução da questão norteadora e artigos com

princípios semelhantes ao deste. Os critérios de exclusão consideraram os objetivos específicos da pesquisa e relações com os títulos e resumos dos trabalhos obtidos.

339

### 3.3 Estudo de Caso

A pesquisa teve seu início com a formulação da seguinte questão norteadora, considerando a situação-problema estabelecida: quais podem ser as causas para a quantidade excessiva de retrabalhos e refugos que está havendo na empresa - a desordem do sistema organizacional pode estar influenciando? Todo o estudo foi delineado baseando-se no trabalho de Rossi e Antunes Neto (2020).

#### 3.3.1 Empresa

Trata-se de uma empresa localizada em uma cidade no interior do estado de São Paulo, voltada para a área de produção de brinquedos e jogos recreativos. Atua no mercado desde 1937, com mais de 1.000 funcionários no início, ela acompanhou a evolução industrial que ocorreu no País, assim passou a ser uma indústria automatizada e sua trajetória é marcada por inúmeros marcos de liderança, tendo sido, uma das primeiras companhias brasileiras a abrir capital em 1944, construindo-se em sociedade anônima. Com a chegada dos produtos importados, ela precisou se refazer, tentando trazer inovações, reestruturando todos os seus produtos para se manter no mercado.

#### 3.3.2 Estrutura do estudo de caso

O estudo de caso considerou as abordagens de Miguel (2007) e Rossi e Antunes Neto (2020) sobre a condução da investigação (nível operacional). Quatro etapas foram estruturadas:

### 3.3.2.1 Definição da estrutura conceitual teórica

Nesta etapa houve a definição do referencial conceitual teórico da pesquisa, com objetivo de mapear dados primários e secundários sobre o assunto, para que se pudesse compreender a situação problema. O constructo teórico permitiu identificar lacunas onde a pesquisa pôde ser justificada (em termos de relevância), bem como possibilitou extrair os constructos (elementos extraídos da literatura que representam um conceito a ser verificado).

No estudo, foi elaborado um questionário onde participaram 43 funcionários de diversos setores da empresa, incluindo produção, controle de qualidade, engenharia industrial, laboratório, entre outros. A pesquisa foi distribuída por e-mail e contatos pessoais dos colaboradores, permanecendo disponível para resposta ao longo de 10 dias.

### 3.3.2.2 Planejamento do caso

A situação problema delimitada surge em conformidade com observação participante, onde foi possível observar a rotina de trabalho, o comportamento dos colaboradores e todo o processo produtivo. Optou-se por realizar uma pesquisa quanti-qualitativa, na qual foi elaborado e aplicado aos profissionais, um questionário com perguntas voltadas a liderança e comunicação no ambiente de trabalho.

O questionário foi elaborado pensando em situações que deveriam acontecer no dia a dia do trabalho, portanto resultou em 21 questões, apresentadas no **Quadro 1**, considerando sete categorias: *Feedback*, *Delegação*, *Comunicação*, *Confiança*, *Desenvolvimento/Motivação*, *Busca de resultados* e *Avaliação do líder*. Todas as categorias apresentam três questões, que permitiram estabelecer análise percentual e compreender qual das questões possui mais impacto para a variável estudada.

Quadro 1. Questões contidas no questionário em estudo.

<b>FEEDBACK</b>		
1 - O líder pede feedbacks sobre seu desempenho, e é receptivo ao recebê-los?	2 - O líder dá <i>feedbacks</i> claros, práticos e construtivos?	3 - O líder reconhece quando apresento bom desempenho?
<b>DELEGAÇÃO</b>		
1 - Seu líder delega tarefas de acordo com as habilidades e interesses individuais dos membros da equipe?	2 - O líder atribui oportunidades, tarefas desafiadoras e projetos, que me ajudam a crescer?	3 - O líder acompanha minhas atividades, orientando a executá-las da melhor forma?
<b>COMUNICAÇÃO</b>		
1 - O líder nos comunica uma visão clara de para onde devemos ir e como chegaremos lá?	2 - O líder permite a comunicação com outras áreas envolvidas, para melhor entendimento das atividades e seus fins?	3 - O líder fornece informações detalhadas sobre as atividades a serem executadas?
<b>CONFIANÇA</b>		
1 - Você confia que seu líder é justo e imparcial ao lidar com questões relacionadas ao trabalho?	2 - Tenho momentos frequentes da atenção integral do meu líder para falar de desafios, carreira, receber ajuda etc.?	3 - O líder acompanha de perto ou me dá maior autonomia dependendo do que preciso?
<b>DESENVOLVIMENTO/MOTIVAÇÃO</b>		
1 - Você se sente inspirado e motivado pelo exemplo e entusiasmo demonstrado pelo seu líder?	2 - O líder ajuda a definir prioridades de desenvolvimento conforme a minha visão de carreira e as necessidades da empresa?	3 - O líder demonstra respeito por mim?
<b>BUSCA DE RESULTADOS</b>		
1 - O líder ajuda a ter mais clareza sobre o que é esperado de mim no trabalho?	2 - O líder deixa as pessoas que se reportam a ele mais motivadas?	3 - O líder mantém o time focado no que é mais importante, mesmo quando isso é difícil?
<b>AVALIAÇÃO DO LÍDER</b>		
1 - O líder se preocupa comigo e se interessa em saber sobre mim na totalidade?	2 - O líder está constantemente buscando melhorar como gestor de pessoas?	3 - Recomendaria meu líder para outras pessoas?

Fonte: elaborado pelos autores.

Para facilitar a escolha da resposta, gerou-se descrições para cada pergunta do que seria o significado de: a) Sim, sempre; b) Às vezes; c) Não, nunca. O **Quadro 2** apresenta os textos já inseridos para a compreensão pelo entrevistado.

**Quadro 2.** Significados para a escala de respostas.

<b>FEEDBACK</b>		
1. Sim, o líder sempre está aberto a receber <i>feedback</i> e demonstra disposição para melhorar.	2. Às vezes, o líder pede <i>feedback</i> , mas nem sempre parece estar aberto a recebê-lo.	3. Não, o líder nunca pede <i>feedback</i> e parece pouco receptivo quando o recebe.
<b>DELEGAÇÃO</b>		
1 - Sim, meu líder delega tarefas de acordo com as habilidades e interesses individuais dos membros da equipe.	2 - Às vezes, meu líder delega tarefas levando em conta as habilidades e interesses individuais dos membros da equipe, mas nem sempre	3 - Não, meu líder não delega tarefas considerando as habilidades e interesses individuais dos membros da equipe.
<b>COMUNICAÇÃO</b>		
1 - Sim, o líder sempre permite e estimula a comunicação com outras áreas para melhorar o entendimento das atividades e seus propósitos.	2 - Às vezes, o líder permite a comunicação com outras áreas envolvidas para melhor entendimento das atividades e seus fins, dependendo da situação ou da urgência.	3 - Não, o líder nunca incentiva e limita a comunicação com outras áreas, tornando difícil compreender as atividades e seus propósitos.
<b>CONFIANÇA</b>		
1 - Sim, confio que meu líder é justo e imparcial ao lidar com questões relacionadas ao trabalho.	2 - Às vezes, confio que meu líder seja justo e imparcial ao lidar com questões relacionadas ao trabalho, dependendo da situação.	3 - Não, não confio que meu líder seja justo e imparcial ao lidar com questões relacionadas ao trabalho.
<b>DESENVOLVIMENTO/MOTIVAÇÃO</b>		
1 - Sim, o líder se preocupa comigo e demonstra interesse em conhecer-me integralmente.	2 - Às vezes, o líder demonstra preocupação e interesse em conhecer-me integralmente, dependendo da situação.	3 - Não, o líder não se preocupa comigo nem demonstra interesse em saber sobre mim na totalidade.

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Não se observou a necessidade de ofertar explicações sobre as categorias “Busca de Resultados” e “Avaliação do Líder”, por considerar que as questões já eram explícitas nos seus entendimentos.

343

### 3.3.2.3 Coleta e análise estratégica dos dados

Com os dados levantados do questionário, foi uma forma de averiguar o que os colaboradores pensam em relação às problemáticas apontadas, possibilitando a análise dos dados observados nos “Resultados”.

Após o delineamento do questionário e análise dos resultados, foram geradas categorias para permitir a identificação dos tópicos críticos que necessitam de atenção e trabalho. As categorias foram as seguintes: *feedback*, delegação, comunicação, confiança, desenvolvimento/motivação, busca de resultados e avaliação do líder. Em vista disso, as porcentagens das respostas de cada categoria foram somadas, possibilitando a visualização daquelas que apresentam deficiência, conforme trazido na **Tabela 1**.

### 3.3.2.4 Geração do relatório de pesquisa

Todo o conjunto de atividades das etapas anteriores foi sintetizado em um relatório de estudo apresentado previamente para a empresa. Esse relatório foi o gerador deste Trabalho de Graduação no formato de artigo científico. Os resultados presentes estão estreitamente relacionados à teoria, tomando-se o devido cuidado para que não se ajustasse a teoria aos resultados e evidências, mas o inverso, ou seja, os resultados e as evidências foram associados à teoria.

A **Tabela 1**, página 17, apresenta a síntese das análises obtidas dos resultados deste trabalho.



## 4 RESULTADOS

As tabelas a seguir apresentam a síntese das análises do questionário desenvolvido pelos autores, considerando o percentual de respostas para cada categoria em análise (*Feedback*, *Delegação*, *Comunicação*, *Confiança*, *Desenvolvimento/Motivação*, *Busca de resultados* e *Avaliação do líder*). Cada categoria possui três questões. A disposição das questões é a mesma já apresentada do **Quadro 1**, cujas compreensões das suas respostas encontram-se no **Quadro 2**.

A **Tabela 1** apresenta as análises para a categoria *Feedback*:

**Tabela 1.** Análise da categoria *feedback* (n = 43).

PERGUNTAS	SIM, SEMPRE (%)			ÀS VEZES (%)			NÃO, NUNCA (%)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>FEEDBACK</b>	20,9%	18,6%	20,9%	25,6%	39,5%	39,5%	53,5%	41,9%	39,5%

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A **Tabela 1** apresenta os valores obtidos para a categoria *Feedback*. Observe que existem três possibilidades de respostas, sendo: “sim, sempre”; “às vezes”; “não, nunca”. Todas as respostas foram previamente explicadas ao colaborador entrevistado, sendo que na seção Metodologia encontra-se a forma de compreensão para cada uma delas.

Analisando a **Tabela 1**, é perceptível discernir as categorias e questões que foram mais significativamente afetadas. No que concerne à categoria *Feedback*, as questões 1 e 2 destacaram-se por apresentar resultados negativos, com respostas indicando a opção “nunca”. Tal constatação sugere que o líder não solicita nem fornece *feedbacks* claros e objetivos aos funcionários.

Para a **questão 1** desta categoria obteve-se 20,9% (n = 9) para a resposta

“sim, sempre”; 25,6% (n = 11) para “as vezes”; 53,5% (n = 23) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não, nunca”. Para a **questão 2**, obteve-se 20,9% (n = 9) para a resposta “sim, sempre”; 25,6% (n = 11) para “as vezes”; 53,5% (n = 23) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não, nunca”. Para a **questão 3**, obteve-se 20,9% (n = 9) para a resposta “sim, sempre”; 39,5% (n = 17) para “às vezes”; 39,5% (n = 17) para “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou entre as respostas “às vezes” e “não, nunca”.

**Tabela 2.** Análise da categoria delegação (n = 43).

PERGUNTAS	SIM, SEMPRE (%)			ÀS VEZES (%)			NÃO, NUNCA (%)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
DELEGAÇÃO	30,2%	16,3%	23,3%	30,2%	30,2%	32,6%	39,5%	53,5%	44,2%

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A **Tabela 2** apresenta os valores obtidos para a categoria delegação. Observe que existem três possibilidades de respostas, sendo: “sim, sempre”; “às vezes”; “não, nunca”. Todas as respostas foram previamente explicadas ao colaborador entrevistado, sendo que na seção Metodologia encontra-se a forma de compreensão para cada uma delas.

Para a **questão 1** desta categoria obteve-se 30,2% (n = 13) para a resposta “sim, sempre”; 30,2% (n = 13) para “as vezes”; 39,5% (n = 17) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não, nunca”. Para a **questão 2**, obteve-se 16,3% (n = 17) para a resposta “sim, sempre”; 30,2% (n = 13) para “as vezes”; 53,5% (n = 23) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não, nunca”. Para a **questão 3**, obteve-se 23,3% (n = 10) para a resposta “sim, sempre”; 32,6% (n = 14) para “às vezes”; 44,2% (n = 19) para “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou a resposta “não, nunca”.

**Tabela 3.** Análise da categoria comunicação (n = 43).

PERGUNTAS	SIM, SEMPRE (%)			ÀS VEZES (%)			NÃO, NUNCA (%)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
COMUNICAÇÃO	23,3%	55,8%	39,5%	34,9%	23,3%	25,6%	41,9%	20,9%	34,9%

346

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A **Tabela 3** apresenta os valores obtidos para a categoria comunicação. Observe que existem três possibilidades de respostas, sendo: “sim, sempre”; “às vezes”; “não, nunca”. Todas as respostas foram previamente explicadas ao colaborador entrevistado, sendo que na seção Metodologia encontra-se a forma de compreensão para cada uma delas.

Para a **questão 1** desta categoria obteve-se 23,3% (n = 10) para a resposta “sim, sempre”; 34,9% (n = 15) para “às vezes”; 41,9% (n = 18) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não, nunca”. Para a **questão 2**, obteve-se 55,8% (n = 24) para a resposta “sim, sempre”; 23,3% (n = 10) para “às vezes”; 20,9% (n = 9) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “sim, sempre”. Para a **questão 3**, obteve-se 39,5% (n = 17) para a resposta “sim, sempre”; 25,6% (n = 11) para “às vezes”; 34,9% (n = 15) para “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou a resposta “sim, sempre”.

**Tabela 4.** Análise da categoria confiança (n = 43).

PERGUNTAS	SIM, SEMPRE (%)			ÀS VEZES (%)			NÃO, NUNCA (%)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
CONFIANÇA	37,2%	18,6%	41,9%	27,9%	44,2%	30,2%	34,9%	37,2%	27,9%

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A **Tabela 4** apresenta os valores obtidos para a categoria confiança. Observe que existem três possibilidades de respostas, sendo: “sim, sempre”; “às vezes”; “não, nunca”. Todas as respostas foram previamente explicadas ao colaborador entrevistado, sendo que na seção Metodologia encontra-se a forma de compreensão para cada uma delas. Para a **questão 1** desta categoria obteve-se 37,2% (n = 16) para a resposta “sim, sempre”; 27,9% (n = 12) para “às vezes”; 34,9% (n = 15) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “sim, sempre”. Para a **questão 2**, obteve-se 18,6% (n = 8) para a resposta “sim, sempre”; 44,2% (n = 19) para “às vezes”; 37,2% (n = 16) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “às vezes”. Para a **questão 3**, obteve-se 41,9% (n = 18) para a resposta “sim, sempre”; 30,2% (n = 13) para “às vezes”; 27,9% (n = 12) para “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou a resposta “sim, sempre”.

**Tabela 5.** Análise da categoria desenvolvimento / motivação (n = 43).

PERGUNTAS	SIM, SEMPRE (%)			ÀS VEZES (%)			NÃO, NUNCA (%)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
DESENVOLVIMENTO MOTIVAÇÃO	16,3%	4,7%	65,1%	34,9%	39,5%	20,9%	48,8%	55,8%	14%

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A **Tabela 5** apresenta os valores obtidos para a categoria desenvolvimento / motivação. Observe que existem três possibilidades de respostas, sendo: “sim, sempre”; “às vezes”; “não, nunca”. Todas as respostas foram previamente explicadas ao colaborador entrevistado, sendo que na seção Metodologia encontra-se a forma de compreensão para cada uma delas.

Para a **questão 1** desta categoria obteve-se 16,3% (n = 7) para a resposta “sim, sempre”; 34,9% (n = 15) para “às vezes”; 48,8% (n = 21) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não,

nunca”. Para a **questão 2**, obteve-se 4,7% (n = 2) para a resposta “sim, sempre”; 39,5% (n = 17) para “às vezes”; 55,8% (n = 24) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não, nunca”. Para a **questão 3**, obteve-se 65,1% (n = 28) para a resposta “sim, sempre”; 20,9% (n = 9) para “às vezes”; 14% (n = 6) para “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou a resposta “sim, sempre”.

**Tabela 6.** Análise da categoria busca de resultados (n = 43).

PERGUNTAS	SIM, SEMPRE (%)			ÁS VEZES (%)			NÃO, NUNCA (%)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>BUSCA DE RESULTADOS</b>	25,6%	14%	32,6%	39,5%	48,8%	30,2%	34,9%	37,2%	37,2%

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A **Tabela 6** apresenta os valores obtidos para a categoria busca de resultados. Observe que existem três possibilidades de respostas, sendo: “sim, sempre”; “às vezes”; “não, nunca”. Todas as respostas foram previamente explicadas ao colaborador entrevistado, sendo que na seção Metodologia encontra-se a forma de compreensão para cada uma delas.

Para a **questão 1** desta categoria obteve-se 25,6% (n = 11) para a resposta “sim, sempre”; 39,5% (n = 17) para “às vezes”; 34,9% (n = 21) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “às vezes”. Para a **questão 2**, obteve-se 14% (n = 6) para a resposta “sim, sempre”; 48,8% (n = 21) para “às vezes”; 37,2% (n = 16) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “às vezes”. Para a **questão 3**, obteve-se 32,6% (n = 14) para a resposta “sim, sempre”; 30,2% (n = 13) para “às vezes”; 37,2% (n = 16) para “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou a resposta “não, nunca”.

**Tabela 7.** Análise da categoria avaliação do líder (n = 43).

PERGUNTAS	SIM, SEMPRE (%)			ÀS VEZES (%)			NÃO, NUNCA (%)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>AValiação DO LíDER</b>	18,6%	34,9%	41,9%	46,5%	27,9%	25,6%	34,9%	37,2%	32,6%

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

349

A **Tabela 7** apresenta os valores obtidos para a categoria avaliação do líder. Observe que existem três possibilidades de respostas, sendo: “sim, sempre”; “às vezes”; “não, nunca”. Todas as respostas foram previamente explicadas ao colaborador entrevistado, sendo que na seção Metodologia encontra-se a forma de compreensão para cada uma delas.

Para a **questão 1** desta categoria obteve-se 18,6% (n = 8) para a resposta “sim, sempre”; 46,5% (n = 20) para “às vezes”; 34,9% (n = 15) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “às vezes”. Para a **questão 2**, obteve-se 34,9% (n = 15) para a resposta “sim, sempre”; 27,9% (n = 12) para “às vezes”; 37,2% (n = 16) para a resposta “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou para a resposta “não, nunca”. Para a **questão 3**, obteve-se 41,9% (n = 18) para a resposta “sim, sempre”; 25,6% (n = 11) para “às vezes”; 32,6% (n = 14) para “não, nunca”. Evidencia-se que o maior impacto ficou a resposta “sim, sempre”.

## 5 DISCUSSÃO

A análise dos resultados das categorias "Feedback", "Delegação", "Comunicação", "Confiança", "Desenvolvimento/Motivação", "Busca de Resultados" e "Avaliação do Líder" fornece informações valiosas para a compreensão do ambiente de trabalho e da eficácia da liderança. A pesquisa revela uma série de desafios que podem impactar significativamente a

organização em diversos aspectos. Vamos explorar algumas teorias bibliográficas e como esses resultados podem afetar a empresa:

Na categoria "Feedback", as questões 1 e 2 apresentaram resultados negativos, com os funcionários indicando que o resultado "nunca" recebem ou fornecem *feedbacks* claros e objetivos do líder, resultado preocupante, pois o *feedback* é essencial para o desenvolvimento contínuo dos funcionários e para a melhoria do desempenho organizacional, a ausência de *feedback* sugere uma falha significativa na comunicação entre líderes e liderados, pode estar impactando negativamente a moral e a eficiência do time, e seus processos. A comunicação eficaz é essencial para o funcionamento adequado de uma organização, e falta de *feedback* claro e objetivo, pode ser relacionada à falha na comunicação entre líderes e liderados, é necessário destacar a importância da clareza e da objetividade na comunicação para evitar ruídos e distorções na compreensão (KUNSCH, 2003).

A categoria "Delegação" também revelou fragilidades, com resultados indicando que o líder "nunca" delega tarefas de acordo com as habilidades dos funcionários, não promove o desenvolvimento profissional e não acompanha as tarefas realizadas, isso aponta para uma centralização das responsabilidades no líder e uma falta de confiança nas capacidades da equipe. A delegação destaca a importância de distribuir responsabilidades e autoridade de forma adequada dentro da organização, os resultados indicam uma centralização excessiva das responsabilidades no líder, o que pode levar à sobrecarga do mesmo e ao desengajamento dos funcionários, a delegação é necessária para promover o desenvolvimento da equipe e aumentar a eficácia organizacional (CABRERA, 2005).

Por outro lado, na categoria "Comunicação", houve um impacto positivo na questão 2, onde se observou que o líder não limita a comunicação dos funcionários com outros setores, esse aspecto positivo sugere uma abertura para a colaboração interdepartamental, no entanto a falta de uma visão clara e de informações detalhadas sobre as demandas indica que, apesar da abertura, a comunicação interna ainda é ineficiente e carece de orientação estratégica. A

necessário examina os elementos que influenciam a comunicação eficaz entre indivíduos, como a linguagem corporal, o contato visual, a expressão facial e a proximidade física, se faz necessário identificar diferentes fatores que afetam a qualidade da comunicação interpessoal e como ele impactam os relacionamentos sociais e organizacionais (KUNSCH,2003).

A confiança aparece como um ponto relativamente forte, com evidências de que o líder oferece oportunidades para diálogo e interação com os funcionários. Esse é um aspecto positivo que pode ser potencializado para fortalecer o relacionamento entre líderes e liderados, criando um ambiente de trabalho mais coeso e cooperativo. A confiança é vista como um componente essencial do capital social, pois influencia a qualidade das relações sociais e a capacidade dos indivíduos de colaborar e cooperar em diferentes contextos, (GODOY, 2006).

A categoria "Desenvolvimento/Motivação" revelou pontos críticos com resultados obtidos, onde os funcionários não se sentem inspirados ou motivados pelo entusiasmo do líder, e que não recebem apoio no desenvolvimento de suas carreiras, a motivação é um elemento crucial para o desempenho e a satisfação no trabalho, e a falta de entusiasmo e orientação por parte do líder pode resultar em baixa produtividade e alta rotatividade de funcionários. A motivação auxilia e promove fatores que impactam o desenvolvimento profissional e pessoal, o reconhecimento, responsabilidade e crescimento profissional, são essenciais para a satisfação no trabalho, os resultados sugerem uma falta de apoio do líder no desenvolvimento das carreiras dos funcionários, o que pode levar a uma baixa motivação e, conseqüentemente, a uma produtividade reduzida (CHIAVENATO, 2010).

Já a categoria "Busca de Resultados", foi observado que, embora haja momentos de motivação, o líder não mantém seu time focado em situações cruciais, isso sugere uma falta de consistência na liderança e em manter o time alinhado e comprometido com os objetivos organizacionais. Os líderes devem adaptar seus estilos de liderança de acordo com a maturidade e as habilidades dos seguidores (CODA, 2007). Os resultados da pesquisa destacam a falta de



consistência na liderança, onde o líder não mantém o time focado em situações cruciais, isso pode ser atribuído a uma falha em adaptar o estilo de liderança às necessidades da equipe e das tarefas em questão.

Na categoria "Avaliação do Líder", a questão 2 revelou que os líderes não buscam por melhoria e o aprimoramento profissional, apesar disso os funcionários recomendariam seus líderes para outras pessoas, o que indica uma dualidade, os líderes são vistos como respeitáveis e confiáveis, mas há uma lacuna significativa em seu desenvolvimento contínuo e na implementação de melhores práticas de liderança. A falta de liderança pode levar a uma série de problemas, incluindo baixa motivação e engajamento dos funcionários, falta de direção e orientação, conflitos e falta de coesão, baixa produtividade e desempenho insatisfatório, além da perda de oportunidades e inovação, líderes eficazes são essenciais para inspirar, motivar e orientar suas equipes para alcançar os objetivos organizacionais (CASTRO; BERGMANN, 2013).

Além dos resultados, foi possível observar no decorrer da pesquisa, que a empresa não possui missão, visão e valores, e muito menos uma análise SWOT identificando suas forças e fraquezas.

Contudo falta de missão, visão e valores claros pode ter diversos impactos negativos sobre uma organização como falta de direção e propósito, que fornecem uma orientação fundamental para a organização, definindo sua razão de existir, sua direção futura e os princípios pelos quais ela opera. Desalinhamento de objetivos e ações, a falta de clareza pode levar a um desalinhamento entre os objetivos individuais e as ações dos funcionários e os objetivos organizacionais, isso pode resultar em desperdício de recursos e esforços em atividades que não contribuem para a realização dos objetivos da empresa, dificultando na tomada de decisão, pois não há um conjunto claro de princípios e critérios para orientar as escolhas da organização, isso pode levar a decisões inconsistentes ou desalinhadas com os objetivos de longo prazo da empresa, resultando em perda de identidade e cultura organizacional, o que pode afetar negativamente a coesão e o senso de pertencimento dos membros da equipe, uma organização que carece de uma missão, visão e valores claros

pode ter dificuldade em atrair e reter talentos, os profissionais de hoje buscam empresas que compartilhem de seus valores e ofereçam uma visão inspiradora do futuro (AMORIM; FERREIRA, 2004).

A falta de análise SWOT pode impactar negativamente uma empresa de várias maneiras, prejudicando diretamente a falta de conhecimento, que ajuda a empresa a compreender as oportunidades e ameaças do ambiente externo, sem essa análise, a empresa pode não estar ciente das tendências do mercado, da concorrência ou das mudanças regulatórias, o que pode levar a decisões estratégicas inadequadas resultando em um comprometimento com o alinhamento estratégico que fornece informações essenciais para o desenvolvimento coerentes e alinhadas com os objetivos organizacionais, a empresa pode seguir uma direção inconsistente ou não alinhada com suas capacidades internas e o ambiente externo, o que pode resultar em desperdício de recursos e esforços, dificultando identificar oportunidades para crescimento e expansão, bem como ameaças potenciais que podem afetar seu desempenho, sem essa análise a empresa pode perder oportunidades de mercado ou ser pega de surpresa por ameaças emergentes, o que pode comprometer sua competitividade e sua posição no mercado (OLIVEIRA, 2016). Priorizar suas iniciativas e recursos, concentrando-se nos pontos fortes que podem ser alavancados, e nas áreas onde são necessárias melhorias, sem dispersar seus esforços em várias direções, sem um foco claro ou uma estratégia definida, não alcançando resultados.

Esses resultados fornecem uma base sólida para a elaboração de um plano de ação focado em melhorar as práticas de liderança na organização, abordando as deficiências identificadas e fortalecer os aspectos positivos, a organização pode criar um ambiente de trabalho mais produtivo, motivador e eficiente.

## 6 PROPOSTA DE MELHORIA E CONCLUSÃO

Com base nos dados coletados, pode-se compreender que os líderes não conhecem seus liderados, não sabem identificar as qualidades e talentos que há dentro de seu time. Por isso, uma proposta de melhoria seria um *One on One*, que é uma prática de gestão e liderança que envolve reuniões regulares e individuais entre um líder e cada membro de sua equipe, para assim então, fortalecer as relações entre líderes e liderados.

As sessões *one-on-one* são um excelente momento para discutir o desenvolvimento de carreira dos funcionários. Os líderes podem ajudar a definir metas, oferecer suporte em treinamentos e proporcionar oportunidades de crescimento, aumentando a motivação e a retenção de talentos. Quando os funcionários sentem que suas opiniões são valorizadas e que têm o suporte de seus líderes, a motivação e o engajamento aumentam. As reuniões *one-on-one* mostram que a empresa se preocupa com o bem-estar e o sucesso de seus colaboradores, o que pode resultar em maior lealdade e produtividade (MELLO, 2023).

Em resumo, a técnica *one-on-one* oferece uma abordagem estruturada e personalizada para a gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e colaborativo. Ao investir tempo em reuniões individuais, os líderes podem construir equipes mais fortes e alinhar melhor os esforços dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

Elaborar uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), definir um organograma e a missão, visão e valores da empresa, podendo compreender o que a empresa visa, aonde quer chegar e quais são seus objetivos, já que desenvolver a análise SWOT e definir a missão, visão e valores de uma empresa traz inúmeras vantagens estratégicas que são cruciais para seu crescimento sustentável. A análise SWOT permite que a empresa compreenda suas capacidades internas e os desafios externos, ajudando a formular estratégias mais eficazes e direcionadas (CARVALHO; CAVALCANTI, 2017).

A missão define o propósito central da empresa, orientando todos os esforços para alcançar objetivos específicos e criando um senso de identidade e compromisso entre os colaboradores (OLIVEIRA, 2013). A visão estabelece metas de longo prazo que inspiram e direcionam a organização para o futuro desejado. Os valores, por sua vez, servem como pilares éticos que moldam a cultura organizacional, influenciando positivamente o comportamento dos funcionários e a tomada de decisões (CHIAVENATO, 2014). Em conjunto, esses elementos estratégicos não só melhoram a competitividade da empresa no mercado, mas também promovem um ambiente de trabalho coeso e motivador, essencial para o cumprimento dos objetivos corporativos.

355

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, J. **Programa 8S** – A base da filosofia seis sigma. Editora Interciência: Rio de Janeiro, 2001, 169 p.

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com as pessoas**: a inteligência interpessoal aplicada. São Paulo: Planeta, 2003.

ALMEIDA, V.A. **Liderança**: o desafio na gestão de pessoas. 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>>.

AMORIM, W. A. C. de; FERREIRA, L. C. A. **Desenvolvimento Organizacional**: Missão, Visão e Valores. Editora Saraiva, 2004

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BEATTY, C. A. **Communicating During an Organizational Change**. Kingston Canada: Queen's University IRC, 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Manual de campanha: liderança militar**. 2. Ed. Brasília, DF, 2011.

BRAULT, L. **A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário**. Portugal: Edições Cetop, 1992.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista da FAE**, v. 19, n. 2, p. 132–147, 2016.

CABRERA, L. C. **Delegação e poder: uma reflexão sobre liderança**. Editora Saraiva, 2005.

CAHEN, R. **Comunicação empresarial a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 9. ed. São Paulo, Best Seller, 2003.

CALDAS, P. **Comunicação formal e informal**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>>.

CARVALHO, M. M.; CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica: Competitividade e Sustentabilidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

CASTRO, C. M.; BERGMANN, D. **Liderança e Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

CASTRO, D.M. A motivação através do ciclo da qualidade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 29, n. 2, p. 32-37, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8. ed. [S. L.]: Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 640 p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

CLARO, M.A.P.M.; NICKEL, D.C. **Gestão de pessoas (Capítulo 2, p. 17-32)**. In: MENDES, J. T. G. (org.). **Gestão do Capital Humano**. *Fae Business School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72p.

CODA, R. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CUNHA, M. P. *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 3. Ed. Portugal: Edições Sílabo, 2015. 896 p.

CUNHA, M., R. A., CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO. C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (6ª edição). Lisboa: RH Editora, 2007.

CURVELLO, J. J. A. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. **Casa das Musas**, Brasília, v. 2, n. 13, p. 162-164, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FACCIOLI, C. **Teorias de Liderança**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>. Acesso em: 16 maio 2024.

FERREIRA, G.B; DIAS, C.C. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em Debate**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 30-43, 2017.

FILHO, H.R.P. **A comunicação interna e externa nos programas de gestão**. 2012. Disponível em: <<https://qualidadeonline.wordpress.com/2012/05/29/a-comunicacao-interna-e-externa-nos-programas-de-gestao/>>.

GODOY, J. H. A. **Capital Social: Conceito e Implicações para a Gestão de Políticas Públicas**. Editora Unesp, 2006.

GOMES, V. D.; CARDOSO, I. C. D.; DIAS, S. A. V. **O poder da comunicação informal – “O Boato”** (documento *on-line*) Administradores – O Portal da Administração (2008). Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/o\\_poder\\_da\\_comunicacao\\_informal\\_o\\_boato/1281/download](http://www.administradores.com.br/producao_academica/o_poder_da_comunicacao_informal_o_boato/1281/download)>.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KELLER, K. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Olho d'Água, 2012. ISBN 857642007-4.

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

KUNSCH, M. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo, Summus, 1997.

LOPES, C. E. M. **Liderança verdadeiramente eficaz eficiente: os princípios fundamentais dos líderes de sucesso 1**. Ed Manaus: Clube dos autores 2013. 228p.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. estudo de caso nas organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal de Fluminense, Niterói, 2003.

MARTINS, M. S. A. B. **A importância da liderança para o funcionamento da comunicação interna numa organização sem fins lucrativos**. 2015. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing e Comunicação, Escola Superior de Tecnologia de Gestão de Oliveira do Hospital, Coimbra, 2015.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

MATOS, F. S. R. Modelo de melhoria no processo de comunicação em uma Instituição Federal de Ensino. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ed. 01, v. 03, p. 22-51, 2021.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELLO, F. H. **Reunião One-on-One**. 2023. Disponível em: <https://www.culture.rocks/blog/como-fazer-uma-one-on-one-e-por-que>. Acesso em: 27 maio 2024. McWHINNEY, W. **Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. (2013). **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. Editora Atlas, 2013.

PEREIRA, R. Z. **A Produtividade como fator da motivação**. 2014. 74 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia na Universidade de Porto., Porto, Portugal, 2014.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. Ed. São Paulo Editora Saraiva, 2005.

ROSA, I. S. M. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações Não Governamentais**. Estudo de caso – OMCV.2011.48p. Monografia (Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo), Praia, 2011.

SATT, G. P. M; CRISTELLO, E. M. Motivação versus Produtividade: o impacto do fator motivação na produtividade das organizações. **Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação**, v. 4, n. 4, p. 29-46, 2009.

SCIOTTI, L. M. S. **Horizontes para a liderança**: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2016. 137 p.

SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Raimed**, v. 5, n. 3, p. 1-9, 2016.

SIQUEIRA M. M. M.; PADOVAN, V. A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, 2008.

SOUZA, J. E. O. **O Gerente Comunicador**. Um guia prático da Comunicação Gerencial. São Paulo: Aberje Editorial, 2010.

STEFANO, S. **Liderança e suas relações com a estratégia de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008. 176 p.

TOBAL, F. B. S. **Análise do refugo e retrabalho em uma indústria de utensílios de alumínio**. 2021. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso – Engenharia Mecânica. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2021.

ZANINI, M.T. **Confiança** - O principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, Motivação construção de valor. Rio de Janeiro Elsevier 2007.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesse referente a este artigo.