

COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES LTDA DA CIDADE DE ITAPIRA

COMMUNICATION BETWEEN LEADERS AND SUBORDINATES AND ITS IMPACTS ON LLC ORGANIZATIONS IN THE CITY OF ITAPIRA

878

Janaina Olsen Rodrigues¹; Sabrina Antunes Garcia Faria²

1- Doutora em Linguística pelo Instituto de Estudos da Linguagem da Universidade Estadual de Campinas (IEL/ UNICAMP). Docente da FATEC de Itapira e FATEC de Mogi Mirim, 2 - Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC de Itapira)

Contato: janaina.rodrigues8@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Comunicação, vinda do latim *communicare*, traduzida como "compartilhar", é uma competência essencial na interação humana e, particularmente, no ambiente empresarial. Este estudo aborda os impactos da comunicação interna nas empresas, em que líderes e seus liderados se comunicam com o objetivo de atingir resultados positivos para os negócios. A comunicação interna é caracterizada pela troca de informações entre todas as camadas hierárquicas da organização. No contexto empresarial, os líderes têm um papel fundamental na comunicação, cabendo a eles orientarem suas equipes rumo aos objetivos da organização. A comunicação eficiente se destaca pela clareza, objetividade e assertividade, permitindo que todos os membros da equipe entendam as informações transmitidas. A implementação de uma comunicação interna eficaz traz vantagens notáveis, como o fortalecimento da cultura organizacional e do cumprimento de metas, por exemplo. Para analisar a comunicação interna nas empresas, foi realizado um estudo bibliográfico, qualitativo e exploratório, utilizando um formulário com questões abertas direcionadas aos líderes e seus liderados. Este estudo se restringiu às empresas LTDA da cidade de Itapira, município que se encontra na região da baixa-mogiana. A pesquisa procurou investigar como os líderes e seus liderados interpretam a comunicação e como ela influencia nos resultados da organização. Os resultados da pesquisa apontaram que a clareza é um dos pilares na comunicação interna eficaz. Cabe ressaltar que o formulário teve mais respostas de liderados que de líderes, o que demonstra uma certa perspectiva mais que outra. A ausência de clareza na comunicação pode resultar, segundo a pesquisa, em desânimo do time e em obstáculos para atingir os objetivos da equipe de trabalho, impactando nos resultados do negócio. A pesquisa avaliou os efeitos positivos e negativos da comunicação, mostrando que uma comunicação transparente pode levar a um aprimoramento do desempenho, ao passo que uma comunicação imprecisa pode provocar insegurança e insatisfação entre os funcionários.

Palavras-chave: Comunicação; Líderes; Transparência; Negócios.

ABSTRACT

Communication, derived from the Latin *communicare*, meaning "to share," is an essential skill in human interaction, particularly within the business environment. This study addresses the impacts of internal communication in companies, where leaders and their subordinates communicate with the aim of achieving positive business outcomes. Internal communication is characterized by the exchange of information across all hierarchical levels within the organization. In the corporate context, leaders play a fundamental role in communication, as they are responsible for guiding their teams towards the organization's goals. Effective communication stands out for its clarity, objectivity, and assertiveness, allowing all team members to understand the information conveyed. Implementing effective internal communication brings notable advantages, such as strengthening organizational culture and achieving goals. To analyze internal communication within companies, a bibliographic, qualitative, and exploratory study was conducted using a questionnaire with open-ended questions aimed at both leaders and their subordinates. This study was restricted to LLC companies in the city of Itapira, located in the Baixa Mogiana region. The research sought to investigate how leaders and their subordinates interpret communication and how it influences organizational results. The findings showed that clarity is one of the pillars of effective internal communication. It is worth noting that the questionnaire received more responses from subordinates than from leaders, indicating a perspective more representative of the former group. According to the research, a lack of clarity in communication can result in team discouragement and create obstacles to achieving team objectives, ultimately impacting business outcomes. The study evaluated both the positive and negative effects of communication, showing that transparent communication can lead to improved performance, while imprecise communication may provoke insecurity and dissatisfaction among employees.

Keywords: Communication; Leaders; Transparency; Business.

INTRODUÇÃO

A comunicação deriva da palavra em latim *communicare* que significa partilhar (MICHAELIS, 2015). Através da comunicação, que é uma *soft skill*, os seres humanos partilham diferentes informações entre si tornando o ato de se comunicar essencial para a vida humana e em sociedade. No ambiente corporativo, a comunicação verbal e não-verbal anda juntas, elas estão relacionadas aos meios de expressão, tanto em palavras escritas como faladas; a não-verbal relaciona a forma que irá se expressar pelo contato visual, pelos gestos, por expressões faciais e pela postura.

A comunicação é essencial para a vida humana e no mundo corporativo não é diferente. Dentro dele temos a chamada comunicação empresarial; ela pode ser definida como todo e qualquer processo de comunicação que ocorre entre a empresa

e seu público, seja externo ou interno. A comunicação interna é direcionada para o corpo da empresa, desde os colaboradores das bases hierárquicas aos mais altos cargos de gestão e liderança. A comunicação externa, por sua vez, foca no público-alvo da empresa, nos clientes, nos investidores, nos *stakeholders* e em possíveis novos clientes.

Um dos colaboradores que mais utiliza a comunicação é o líder, ele é o profissional que tem a habilidade de atrair e guiar de forma inspiradora todos que estão ao seu redor, ele caminha junto com o time para obter resultados. Quanto aos liderados, eles funcionam como um grupo de conselheiros do líder pela forma que eles reagem demonstrando entusiasmo ou desânimo, cooperação ou concorrência, etc. O líder e os liderados trabalham juntos visando atingir os objetivos da organização.

Uma comunicação eficaz pode ser definida como um processo de transmissão de informações de forma clara, objetiva e precisa, sendo assim compreendida pelos demais. Com uma comunicação interna eficaz, a empresa pode obter vários benefícios, sendo eles: fortalecer a cultura da equipe, reduzir a taxa de rotatividade, melhorar o clima organizacional, ajudar a melhorar a resolução de problemas, fornecer feedback para mudanças, evitar conflitos entre membros da equipe e aumentar a produtividade.

METODOLOGIA

Para a construção desse trabalho acadêmico foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica. Foram coletadas informações de sites e artigos relacionados ao tema.

Segundo Gil (1991, p. 27) A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das

diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Tomando como ponte de partida o objetivo desta pesquisa, que é compreender a comunicação interna entre os líderes e liderados, foi decidido adotar o método de pesquisa qualitativa, em que a qualidade dos dados, e não a quantidade, é o item mais relevante.

Além disso, destaca-se que se trata de uma pesquisa exploratória, pois busca explorar dados através de uma pesquisa de campo utilizando um formulário que foi desenvolvido pela autora. São quatro perguntas abertas para que os líderes respondam: a primeira pergunta é sobre o cargo do participante; a segunda ressalta os pontos principais da comunicação interna; a terceira explora a relação líder e liderado através da comunicação, a quarta foca nos resultados e o impacto que a comunicação tem neles.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comunicação

Segundo Figueiredo (1999, p. 17), a comunicação teve origem a partir da necessidade do homem em codificar seus sentimentos. Desde então várias foram as maneiras utilizadas para que os seres humanos pudessem se comunicar uns com os outros.

A comunicação é um aspecto importante para que qualquer pessoa consiga chegar ao seu objetivo, “apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias conseguem ser transmitidas” (ROBBINS, 2002, p. 276).

O ato de se comunicar não se resume apenas em passar a ideia para o outro, é preciso que o outro compreenda o que realmente você está dizendo, é importante que o outro receba essa informação de maneira que ele consiga compreender. “Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar.

Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor” (GIL, 2009, p. 71).

Dentre os linguistas, como Marcuschi (2008) ressalta-se que a comunicação se dá com e para o outro, uma vez que o seu propósito é sempre atingir o outro, porque a linguagem é interação verbal, é dialogismo (BAKHTIN, 2003), é um sentido que é co-construído.

Para que o processo da comunicação aconteça com qualidade é preciso, então, que o receptor entenda a mensagem que está sendo passada pelo emissor, o receptor também precisa saber ouvir e se manter atento nas informações. Segundo Gil (2009, p. 72), “é impressionante a incapacidade que a maioria das pessoas tem para ouvir e entender o que as outras pessoas dizem”. É de suma importância saber ouvir, pois é possível perceber que, na maioria das vezes, o emissor ainda nem terminou de falar e o receptor já está formulando o que será respondido: isso causa uma falta de atenção e ruídos, impactando, assim, na qualidade da mensagem recebida.

Segundo Gil (2009, p. 72), a comunicação envolve as seguintes variáveis: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor: o emissor é a pessoa que tem uma ideia ou sentimento que deseja comunicar; o codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem; a mensagem é a expressão formal da ideia que o emissor deseja comunicar; o canal é o meio pelo qual é conduzida a mensagem; e o decodificador é constituído pelo mecanismo responsável pela decifração da mensagem.

Fica claro, conforme dito por (GIL, 2009, p. 72) que, na comunicação de pessoa para pessoa, o emissor e o codificador aparecem juntos, assim como o receptor e o decodificador.

A comunicado não verbal, por sua vez, é o uso de expressões que são chamadas de linguagem corporal, e delas se recebem informações através de comportamentos que devem ser entendidos tanto pelo emissor e tanto pelo receptor. A linguagem corporal é tão forte que não se consegue esconder nem de si mesmo, nem de um observador, por isso é tão importante que a linguagem corporal esteja em consonância com a verbal.

Segundo Schelles(2008, p.5), no mundo empresarial fica evidente a realização ou não do ser humano em seu trabalho através da linguagem do corpo. Atitudes tais como: bom ânimo, atenção, produtividade, prazer e outras atitudes positivas demonstram que há satisfação no trabalho. Porém, o contrário: baixa produtividade, desânimo, falta de satisfação e força para o trabalho, insatisfação perene, críticas excessivas evidenciarão que não há prazer ou satisfação no trabalho, mesmo que verbalmente o empregado ou executivo ao ser perguntado se está satisfeito com seu trabalho diga o contrário.

Dito isso, a linguagem verbal, juntamente com a não-verbal, são formas efetivas de comunicação no ramo empresarial que impactam nas diversas esferas de atuação de uma empresa, de seus colaboradores e dos líderes, bem como na relação entre eles.

Comunicação Organizacional

Na visão do Cruz (2016) o processo da comunicação diante das organizações é essencial para demonstrar conhecimento, entendimento e avaliações de uma maneira concreta e objetiva.

Assim, a “comunicação é essencial para todos, pois é através dela que o conhecimento pode ser adquirido e repassado. Podemos ter o livre acesso à expressão, oportunidade de amadurecer, de aprender, ensinar, desenvolver [...]” (CRUZ, 2016)

Conforme diz Cardoso (2006, p. 1132):

Cada vez mais, tornam-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

A comunicação formal utilizada nas organizações visa organizar o ambiente corporativo, deixando claro quais são os canais internos e externos que ela pretende

usar e qual mensagem deve ser enviada e recebida pelos canais. Isso é pontualmente definido pela instituição, de acordo com o planejamento da empresa. A comunicação informal norteia relações sociais que acontecem livremente entre as pessoas.

As comunicações nas organizações, segundo Hall (1984, p. 134), assumem diversas formas: “Algumas são totalmente interpessoais, outras dizem respeito a assuntos internos da organização, e outras ainda se voltam para os vínculos entre as organizações e seus ambientes”. Essa multiplicidade de formas da comunicação organizacional mostra sua complexidade.

Comunicação Interna

Compreender sobre a comunicação interna em todos os níveis hierárquicos é uma das exigências para se atingir a eficácia organizacional, para que a informação flua de forma eficiente e que seja atingindo o objetivo pretendido.

Segundo Curvello (2012, p.22):

[...] podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Segundo Matos (2005):

[...] a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

Em ambas as citações, é possível verificar o entrelace que há entre a própria gestão organizacional e a comunicação interna, uma se refletindo na outra por intermédio dos atores envolvidos no ambiente corporativo.

Liderança

Ser líder é mais do que simplesmente ocupar uma posição de autoridade ou poder em uma organização ou grupo. Ser líder envolve habilidades, traços e comportamentos específicos que inspiram e influenciam os outros de maneira positiva.

Conforme falado por (CHIAVENATO, 2011, p.122):

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

Para Motta (1997, p. 206) liderança é:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas. Significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional. Essa influência envolve poder e autoridade, alterando o modo de agir do influenciado.

As citações abordam o conceito e a importância da liderança nas organizações.

A citação de Chiavenato enfatiza a necessidade da liderança em todos os tipos de organizações humanas, incluindo empresas e seus departamentos. Ele destaca que a liderança é essencial em todas as funções da administração, pois os administradores precisam compreender a natureza humana e saber como conduzir as pessoas, ou seja, liderá-las.

A citação de Motta, por sua vez, define liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar alguém ou um grupo de pessoas. Ela destaca que a liderança é uma força psicológica que envolve a intenção de modificar o comportamento do outro. Motta também ressalta que a liderança envolve poder e autoridade, e que o líder é capaz de alterar o modo de agir dos influenciados, ou seja, a palavra como impulsionadora de uma ação.

De acordo com a perspectiva dos teóricos, existem várias classificações de tipos de líderes. A classificação de líderes autocráticos, democráticos ou liberais é uma das classificações mais comuns.

Líder autocrático: esse tipo de líder tem muito controle e toma decisões sem pedir a equipe a opinião. Souza (2021) enfatiza que "o líder autocrático tende a ser dominante e controlador, o que pode ser útil em situações onde a tomada de decisões rápidas é necessária". Esse estilo pode resultar em uma equipe desmotivada e com menos inovação porque os colaboradores tendem a se tornar intimidados.

Líder Democrático: um líder democrático é diferente do autocrático porque valoriza a participação ativa da equipe nas decisões. "O líder democrático valoriza a contribuição dos membros do grupo, promovendo um ambiente de cooperação e respeito mútuo", diz Oliveira (2020). Esse estilo de liderança funciona bem em ambientes onde a criatividade e a inovação são importantes porque estimula o engajamento e o compromisso dos funcionários.

Líder Liberal (*laissez-faire*): um líder liberal toma uma postura mais aceitável, dando à equipe mais autonomia. "Esse líder confia na competência de sua equipe para tomar decisões e resolver problemas de forma independente", diz Costa (2019). Embora esse estilo possa ser útil para grupos de pessoas muito qualificadas, se a equipe não estiver suficientemente preparada ou alinhada com os objetivos da organização, pode haver falta de direção.

Esses estilos de liderança têm benefícios e problemas que variam de acordo com a organização. O líder deve ser flexível e adaptar seu estilo de liderança às circunstâncias e à equipe. "A liderança eficaz é aquela que se ajusta ao contexto e às pessoas, promovendo o melhor desempenho possível em diferentes cenários", afirma Santos (2023).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são analisados os dados coletados por meio da pesquisa qualitativa realizada na plataforma *Google Forms*. Essa análise foi feita de acordo com a metodologia de nuvem de palavras. Para confecção das nuvens, foi usado o site: <https://wordart.com>, devidamente alimentado com os dados coletados através do formulário.

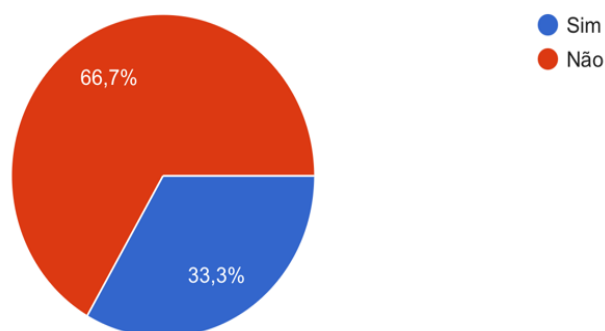
Segundo D'Andréa (2012), "as nuvens de palavras permitem uma visualização intuitiva dos termos mais recorrentes em um texto, facilitando a identificação de tópicos principais e o entendimento do conteúdo de maneira rápida e eficaz". Foram utilizadas nuvens de palavras para realizar uma melhor análise das respostas, pois elas possibilitam uma análise visual, permitindo uma que o resultado fique exposto de forma clara e visível.

A questão da Figura 1 é de múltipla escolha, ou seja, com a opção de escolher uma entre as alternativas.

887

Figura 1 - Você é líder?

Você é líder?
9 respostas



Fonte: elaborado pelas autoras

Essa questão foi utilizada para identificar quem respondeu as próximas perguntas, se seriam respostas da visão de líderes ou dos liderados. Neste caso, como é possível observar, a grande maioria das respostas foram de liderados.

A próxima questão, na Figura 2, se trata de uma pergunta aberta em que foi solicitado para que os respondentes falassem quais seriam os três pontos necessários que uma boa comunicação interna precisa ter, para que fosse possível identificar os elementos-chave que uma pessoa considera essencial para uma comunicação interna eficaz em uma organização.

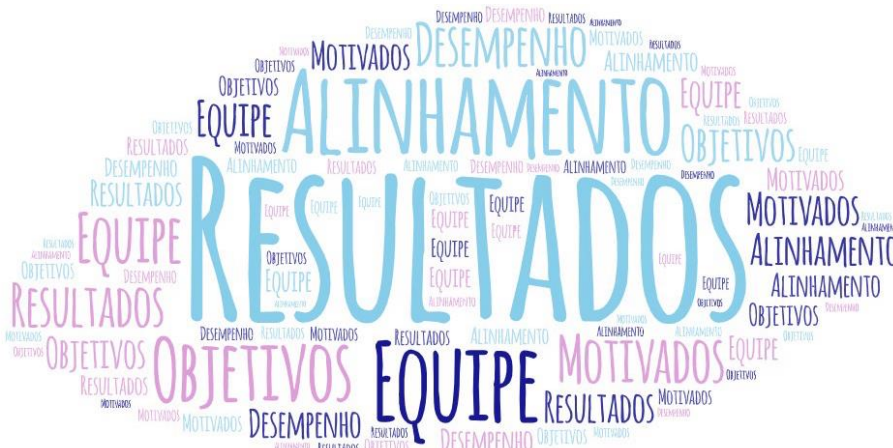
Figura 2 - Para você, quais os 3 pontos necessários uma boa comunicação interna precisa ter?



Fonte: elaborado pelas autoras através do <https://wordart.com>

Como pode-se observar, a transparência tem um maior destaque, foi a palavra mais dita nas respostas. No contexto da comunicação, a transparência refere-se à clareza das informações que são compartilhadas, pode indicar também que a pessoa ou a organização é honesta, não esconde detalhes importantes e se esforça para ser compreendida. Logo, trata-se de uma clareza referente à forma da mensagem, isto é, como ela foi escrita, envolvendo ortografia, diagramação, sintaxe e de conteúdo, coerente com os valores e cultura da empresa, com a legislação, etc. Desta forma, a transparência fortalece a confiança entre as partes envolvidas na comunicação, permitindo que todos tenham acesso à informação e possam tomar decisões mais embasadas.

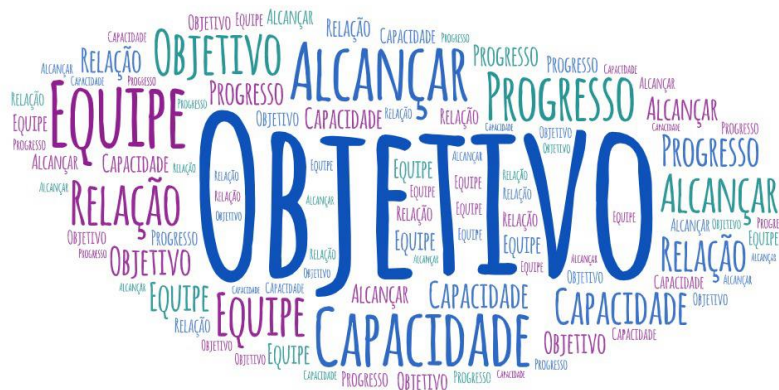
Figura 3 - Qual a importância da boa comunicação entre o líder e seus liderados?



Fonte: da autora.

Analisando as respostas da nuvem de palavras na Figura 3, pode-se observar que uma comunicação eficaz entre o líder e seus liderados promove um progresso mais eficiente no setor, estabelecendo uma relação saudável que impulsiona o desenvolvimento contínuo e a entrega de resultados, que foi a palavra em destaque da nuvem de palavras. Além disso, ao ser clara, a comunicação aumenta o engajamento da equipe, pois os colaboradores se sentirão ouvidos, o que contribui para uma maior motivação, alinhamento e cumprimento de metas que levarão a resultados.

Figura 4 - Como a comunicação interna influencia nos resultados?



Fonte: da autora.

Observa-se, pela Figura 4, que uma boa comunicação nos conduz aos objetivos delineados pela empresa. Através da comunicação, é possível que o líder faça o alinhamento desses objetivos junto a sua equipe, mantendo-a sempre ciente de sua capacidade e de seu processo.

Após a análise das respostas, foi observado que quando a comunicação é falha em explicar claramente os objetivos e os motivos das decisões, não compromete apenas o alcance das metas, também gera desmotivação entre os membros da equipe e o não entendimento dos objetivos da empresa. Além disso, a falta de transparência e clareza pode resultar na perda de bons profissionais, prejudicando ainda mais o desempenho da organização como um todo.

No quadro 1, são trazidos exemplos que foram apresentados em formulário, agora separados em categorias: impacto positivo e impacto negativo. Dentro do impacto negativo, os exemplos foram categorizados como falta, falha e falta e/ou falha + desmotivação.

Quadro 1 – Análise dos exemplos do impacto da comunicação corporativa trazidos pelos respondentes do formulário.

IMPACTO POSITIVO	“Então a comunicação aqui foi de via dubla. Eu ouvi e pontuei informações que fizeram ter uma outra visão do que estava acontecendo. Todos os líderes fizeram isso. E no final, aumentamos a performance e o PLR veio.”	
IMPACTO NEGATIVO	FALTA	“A falta de uma comunicação assertiva gera insegurança, falhas, custos e perda de bons profissionais.”
	FALHA	“Falha na comunicação escrita, o e-mail estava escrito de uma maneira em que o entendimento que eu obtive, não era a mensagem que o líder queria passar.”
	FALHA E/OU FALTA + DESMOTIVAÇÃO	“A falta de comunicação ou a comunicação falha impacta severamente no desenvolvimento de praticamente tudo o que diz respeito ao ambiente empresarial”

Fonte: da autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises feitas, foi possível concluir que a comunicação interna entre o líder e seus liderados desempenha um papel crucial no ambiente organizacional, afetando diretamente o desempenho da equipe quanto aos objetivos e resultados da empresa.

A pesquisa revelou que a transparência é um dos pilares fundamentais para uma comunicação eficaz, evidenciando que a clareza na transmissão de informações não apenas promove confiança, mas também aumenta o engajamento e a motivação

dos colaboradores. Foi indicado, também, que a falta da de uma comunicação assertiva gera consequências negativas, como a desmotivação, impactando diretamente nas metas e nos resultados da empresa.

Assim, sugere-se que as empresas apliquem estratégias que promovam a comunicação transparente e clara, assegurando que todos os integrantes do time estejam em sintonia e atualizados. Isso não só reforçará o ambiente de trabalho, como também auxiliará na concretização dos objetivos da organização de maneira mais eficiente. Comunicação e gestão devem caminhar juntas no ambiente corporativo e em tantos outros contextos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKTHIN, Mikhail Mikhailovich. **Estética da criação verbal**. Tradução do russo por Paulo Bezerra. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicado empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. ISSN 1982-3134. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. Acesso em: 2 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2011

COSTA, Mariana Pereira. **Liderança e Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CRUZ. **O Papel Estratégico da Comunicação nas Organizações**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-estrategico-da-comunicacao-nas-organizacoes>. Acesso em: 2 nov. 2024.

D'ANDRÉA, Marco. **Visualização de Dados: Teoria e Prática**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2012.

FIGUEIREDO, José Carlos. **Comunicação sem fronteiras: da pré-história à era da informação**. São Paulo: Gente, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradutora: Wilma Ribeiro sob a supervisão de Ana Maria Jacó Vilela. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

MATOS, Gustavo Gomes. **Porque é preciso comunicar? 30 maio 2005**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 2 nov. 2024.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Produção textual, análise de gêneros e compreensão**. São Paulo: Cortez, 2008.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

MICHAELIS. **Michaelis: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 2 nov. 2024.

OLIVEIRA, João Carlos. **Administração Contemporânea: Práticas e Desafios**. São Paulo: Saraiva, 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SANTOS, Beatriz Ferreira. **Liderança: Teoria e Prática na Gestão**. Curitiba: Juruá, 2023.

SHELLES, Suraia. A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. **Revista Esfera**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2008. Disponível em: https://www.fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo_Suraia.pdf. Acesso em: 2 nov. 2024.

SOUZA, Rafael Henrique. **Liderança em Tempos de Crise**. São Paulo: Atlas, 2021.

WORD ART. Word Cloud Art Creator. Disponível em: <<https://wordart.com/>>. Acesso em: 2 nov. 2024.