

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

Micheli Franzoni de Loyola¹

Emílio Paiva²

RESUMO

Considerando que a comunicação compõe a base de uma organização, este estudo objetivou identificar sua importância entre líderes e liderados. A problemática que envolveu este tema, foi investigar se a comunicação que normalmente acontece nas organizações, entre líderes e liderados é realizada de maneira efetiva na busca de resultados. Para tanto, pretendeu-se identificar se existem problemas de comunicação entre líderes e liderados, e quais possíveis medidas podem ser tomadas visando a solução destes problemas. Como metodologia utilizou-se a pesquisa quantitativa e qualitativa para formulação das análises de pesquisa, o método utilizado nos resultados foi a pesquisa de campo, com aplicação de um questionário. A amostra foi composta por 52 colaboradores que atuam em empresas de Curitiba. No estudo, levantou-se os principais pontos que os líderes e liderados veem como diferenciais no que diz respeito à comunicação nas empresas em que trabalham, bem como as dificuldades enfrentadas na execução das tarefas do dia-a-dia no âmbito da comunicação. Como resultado, observou-se que líderes e liderados concordaram que há problemas de comunicação nas organizações, no entanto, entendem que embora haja falhas, a comunicação é de suma importância para execução das tarefas, que sem comunicação, não há organização. Verificou-se que a implantação de medidas para solucionar os problemas de comunicação no âmbito organizacional é necessária, pois, favorecem

¹ Aluna do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: mifranzoni@hotmail.com

² Orientador da pesquisa. Especialista em Administração. Professor do curso de Administração FAE Centro Universitário. *E-mail*: emiliocp@fae.edu

a melhora do trabalho em equipe. Os colaboradores enfatizaram ainda que, a falta de assertividade na comunicação é problema que pode ser causado por falta de conhecimento técnico, portanto, as empresas devem entender que a comunicação deve ser foco de aprimoramento, dessa forma, o setor de gestão de pessoas deve atuar promovendo ações para melhorar a maneira como as pessoas se comunicam, além de investimentos em treinamentos, além disso, o líder deve fazer reuniões constantes, com uma comunicação clara e objetiva, onde seus liderados possam expor suas ideias, para então, resultar em um trabalho eficaz e efetivo.

Palavras-chave: Comunicação. Líderes. Liderados.

INTRODUÇÃO

Com a evolução do mercado no âmbito organizacional, torna-se cada vez mais relevante falar a respeito da comunicação, tema desta pesquisa, que visa não os meios de comunicação, mas sim, a relação entre as pessoas que compõem uma organização, ou seja, os líderes e os liderados.

Esta pesquisa é de extrema importância, pois o capital mais importante para as organizações é o capital humano, o qual é traduzido na capacidade e possibilidades que as pessoas agregam à empresa. Neste caso, se a comunicação entre as pessoas não for estudada, é como se estivesse regredindo, indo na direção contrária à evolução.

O interesse desta pesquisa é entender a importância da comunicação entre os líderes e liderados, identificando como estas pessoas se comunicam, de que maneira os liderados estão interpretando o que lhes é passado, ou seja, se a comunicação por parte dos líderes está ocorrendo de forma assertiva. Posteriormente, serão identificados os problemas de comunicação existentes na organização, para então, propor soluções das consequências negativas que as falhas na comunicação podem gerar, pois, se aplicada indevidamente, afetará diretamente nos resultados pretendidos, nas estratégias, nos valores e, na própria visão da empresa.

Portanto, este trabalho deverá ser capaz de proporcionar maior compreensão acerca da comunicação, explorando a competência no âmbito atual das organizações, demonstrando a importância da comunicação entre líderes e liderados. Nesse contexto, como objetivo geral, delimitou-se identificar a importância da comunicação entre líderes e liderados. E, como objetivos específicos: Identificar se existem problemas relacionados à comunicação nas organizações; Verificar quais são os problemas de comunicação existentes; Listar as possíveis consequências advindas destes problemas; Diferenciar os problemas de comunicação em função dos níveis hierárquicos; Propor soluções aos problemas de comunicação encontrados na organização.

Frente às constantes modificações, as organizações precisam adaptar-se para enfrentar os desafios de mercado. Portanto, este trabalho justifica-se pelo fato das empresas estarem buscando uma comunicação, entre líderes e liderados, que objetive solucionar os problemas no âmbito organizacional, para então, atingir a eficácia e eficiência na gestão.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo visa entender a importância da comunicação entre líderes e liderados. Desta forma, faz-se necessário entender as hierarquias pertinentes a organização, entre as equipes, os líderes e os liderados. Também é essencial definir o que é a comunicação, quais suas características, conceitos e os impactos, positivos ou negativos, oriundos de acordo com a comunicação empregada.

1.1 O CAPITAL HUMANO E SUAS COMPETÊNCIAS

Ao citar a expressão “capital humano”, logo reporta-se aos aspectos econômicos, no entanto, no âmbito organizacional, esta expressão refere-se a todo o potencial, experiências, conhecimentos e habilidades que o funcionário pode concentrar na empresa, objetivando demonstrar suas capacidades para reverter em resultado financeiro positivo (BATALHA, 2016).

De acordo com Lins (2013), o termo capital humano passou a ser usado a partir dos anos 1930 pelo economista Joseph Schumpeter, o qual citava referido termo como sendo o valor da inovação e do empreendedorismo, objetivando o desenvolvimento do capitalismo. No entanto, somente nos últimos anos é que realmente passou a valorizar-se o capital humano na esfera organizacional.

1.2 A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO GERAL

Ao adentrar no âmbito dos problemas relativos à comunicação, é importante saber que não se trata apenas de achar a verdade ou optar por um único sentido em termos do uso da palavra em si (MARTINO; FRANÇA, 2001).

Comunicação significa “a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas” e também “convivência, trato, convívio”, segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2010).

Martino e França (2001) definem a palavra comunicação de forma etimológica, derivada do termo latim “*communicare*”, que significa partilhar ou tornar comum.

Para Tavares (2010, p. 11), comunicação “é o meio pelo qual as pessoas se relacionam entre si, nos comunicamos a todo instante seja em casa, no trabalho, nos ambientes sociais, em uma conversa breve, em um gesto de reprovação”. Nesse sentido, a comunicação é um dos princípios que regula a vida do ser humano, pois, no dia a dia,

um depende do outro para realizar tarefas, fazendo uma ligação entre o indivíduo e o mundo. O cotidiano é repleto de diversas formas de se comunicar.

A comunicação tornou-se um instrumento de integração, instrução e trocas. Atualmente vem ganhando uma significativa importância, sendo cada vez mais pautada na sociedade e, principalmente nas organizações. Davis e Newstrom (1996, p. 4), ressaltam que a comunicação é uma “transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores”. Nestes termos, a comunicação é aquilo que a pessoa compreendeu e não o que a outra pessoa falou.

No âmbito empresarial, a comunicação é definida como sendo existente dentro de qualquer tipo de organização, onde é base da existência de todas as empresas, sejam elas privada, pública, instituições e outras, além de ter como objetivo atingir seu público de interesse. A comunicação pode se dar de maneira oral, escrita, simbólica ou gestual e eletrônica, podendo ser feita de maneira organizada ou desorganizada, onde, nas organizações são expressas de forma planejada ou ainda, sem nenhum planejamento (TAVARES, 2010).

Tavares (2010) afirma que a comunicação sempre existiu e sempre existirá dentro das organizações. Sabe-se que o homem, já há muito tempo, desenvolve a comunicação, pois, é uma ponte do sentido entre as pessoas onde podem compartilhar tudo o que sabem e sentem.

Rudiger (2011) compara a comunicação com o que a pessoa necessita para sobrevivência própria, tais como: água, alimentos, ar e outros. Afirma ainda que o ser humano é dependente da comunicação, pois, ela garante a sensação de segurança, confiança. E, nesse sentido, a comunicação sendo efetiva, o profissional tenderá sempre a melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho.

Em suma, não existe organização sem comunicação. Se não houver comunicação, não há como liderados receber informações, nem podem os líderes dar instruções necessárias para o desenvolvimento das tarefas. Portanto, “todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 5).

A comunicação sendo utilizada como competência no desenvolvimento das organizações, segundo Davis e Newstrom (1996), tem um papel fundamental, pois é fundamentada no ato de escutar, comunicar e organizar. No entanto, pode tornar-se complicada se não for aplicada e entendida de forma correta. Por isso, a assertividade é um conceito a ser considerado e respeitado, pois, pode facilitar o processo da comunicação no desenvolvimento das organizações.

1.3 A ASSERTIVIDADE

Avelar e Teixeira (2014), em seu estudo sobre a assertividade no processo de liderança compreende que esta é uma característica do comportamento que pode ser inerente das influências familiares, culturais e do grupo social a que o indivíduo pertence, ou ainda, o entendimento da necessidade de mudança para um melhor convívio com aqueles que estabelecem o contato.

Passadori (2009), relata que ser assertivo é uma consequência do autoconhecimento e do amor próprio. Pessoas assertivas têm estímulos e reconhecem seu próprio valor e limites. Muitas pessoas acreditam que ser assertivo é estar certo, porém, no latim o termo assertividade dignifica afirmar, ou seja, ser assertivo significa a ação afirmativa da conquista do autoconhecimento e amor próprio.

Para Moreira (2012, p. 116), a assertividade “é uma habilidade que pode ser aprendida. Mas é bom considerar que uma coisa é assistir palestras, conhecer os conceitos e ler os manuais que tentam ensinar assertividade. Outra coisa, é fazê-la acontecer, de fato, no dia a dia das organizações”. Por isso, ser assertivo vai além de levar em consideração os valores pessoais, a autoestima, segurança, empatia, o autoconhecimento e a percepção como indivíduo. É necessário entender também que os seres humanos são suscetíveis a direitos/deveres, atividade/compromisso, erros/acertos, escolhas/ responsabilidade (AVELAR; TEIXEIRA, 2014).

O comportamento assertivo é definido como aquele que envolve expressões diretas das necessidades ou preferências, emoções e opiniões que o indivíduo tem, fazendo-a sem que o outro sinta hostilidade, ou seja, é aquele que não censura seus próprios direitos para não violar o direito dos outros, tem sensibilidade de transmitir sua opinião sem coagir ou parecer agressivo ao interlocutor (SILVA; BONDILI; LA CUEVA, 2011).

1.4 A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA ENTRE LÍDER E LIDERADOS

A comunicação é considerada como um processo delicado, pois, pode-se ter do outro uma reação completamente oposta da que se esperava. Por diversas vezes surgem dificuldades na comunicação com o próximo, pois, “compreender o outro exige uma percepção de sentimentos que envolve a preocupação em transmitir a ideia adequada de certos assuntos. É muito mais do que falar, comunicar-se é saber ouvir” (FONSECA et al., 2016, p. 10).

Nesse contexto, Davis e Newstrom (1996, p. 5) afirmam que “a comunicação aberta é geralmente melhor que a comunicação restrita”. Por isso, se os liderados

tiverem uma noção dos problemas que o líder está tentando repassar, normalmente, reagirão de forma razoável para que a comunicação seja assertiva para ambos.

Contudo, se o líder conduzir uma comunicação de forma inadequada, poderá prejudicar toda a organização. Assim sendo, precisam de informações úteis visando obter decisões acertadas. Percebe-se então, que o papel do líder é crítico (DAVIS; NEWSTROM, 1996).

Araújo (2006, p. 335) define que o líder tem o papel fundamental de:

[...] conectar as pessoas da organização ao seu negócio [...]; de manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários [...]; fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito [...]; mobilizar os outros a batalha por aspirações compartilhadas [...]; obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.

Fica claro com a descrição de Araújo que a função do líder é de extrema importância, porém, um líder para ser bem-sucedido, necessita ter seguidores, pois, sem liderados, não haverá liderança.

Em outras palavras, um líder para ser considerado produtivo, além de ficar preocupado com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seus liderados, “consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem” (BERGAMINI, 2008, p. 124). Mas, para que os liderados sigam seu líder por vontade própria, é necessário que se estipule uma troca contínua entre ambas as partes.

Complementa Martins (2005), que um líder, para tornar-se uma pessoa assertiva, precisa inicialmente se fortalecer, demonstrando atitudes com base no comportamento assertivo, pois, sem elas, o mesmo não conseguirá desenvolver uma comunicação assertiva.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para realização desse estudo, que visa identificar a importância da comunicação entre líderes e liderados, foi adotada a pesquisa qualitativa, precedida do procedimento bibliográfico para embasar teoricamente o conteúdo; e, a pesquisa quantitativa, para formulação das análises de pesquisa.

Na segunda etapa, foi desenvolvido um questionário, onde se buscou entender como é realizada a comunicação entre os líderes e os liderados, a influência que esta comunicação causa no ambiente e os problemas que são gerados por falhas

em determinada comunicação, para então, analisar quais pontos podem ser melhor desenvolvidos, visando que a comunicação seja assertiva.

Para chegar aos resultados, aplicou-se o questionário, sem a necessidade dos participantes se identificarem, buscando desta forma, dados mais precisos. Segundo Carvalho (2008, p. 155) “os questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes sem a presença do pesquisador”.

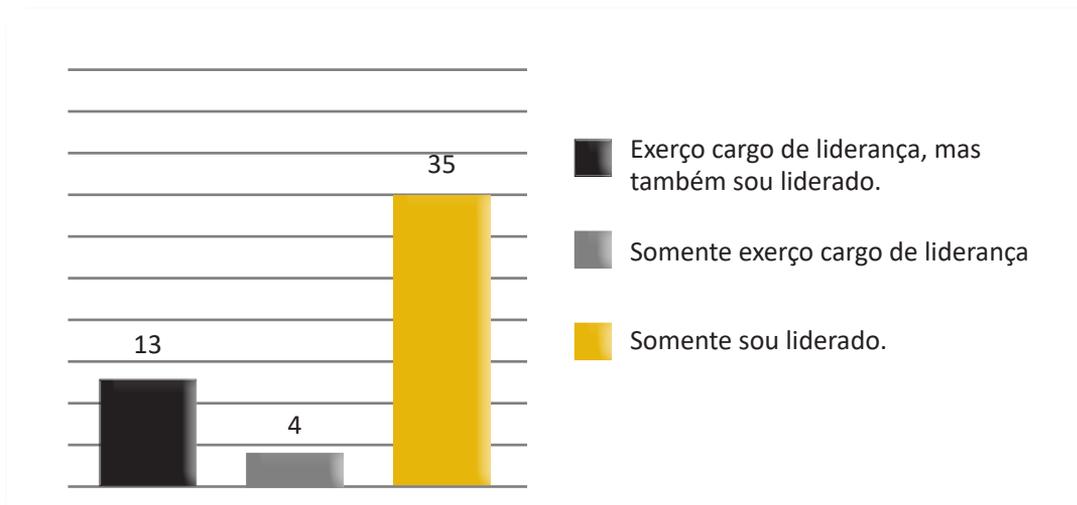
3 ANÁLISE DOS DADOS

Visando comprovar e ampliar os conhecimentos gerados por essa pesquisa, o levantamento de dados obtidos pelos questionários resultou em uma análise da qual atingiu-se o objetivo da pesquisa quanto a importância da comunicação entre líderes e liderados. Destaca-se que o segmento desta pesquisa, focou a participação de líderes e liderados para um entendimento da importância da comunicação entre estes profissionais, conforme exposto abaixo.

Com base no retorno dos questionários, foram elaborados gráficos, bem como a análise dos mesmos, para um melhor entendimento.

1. Em qual das opções abaixo você se enquadra dentro da sua empresa?

GRÁFICO 1 – Em qual opção você se enquadra na empresa



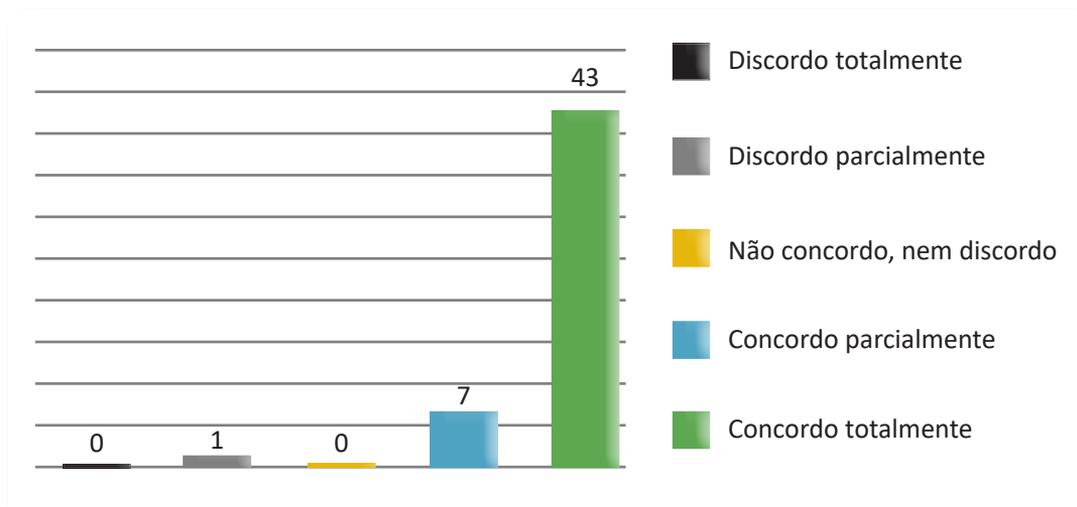
FONTE: Os Autores (2017)

A maioria dos entrevistados relataram que são somente liderados, perfazendo 67% dos casos, seguidos de 25% em cargos de liderança, mas também sendo liderado; e, 8% exercendo unicamente o cargo de liderança.

2. A comunicação é um fator determinante para o sucesso de uma organização?

Para as questões a seguir, deve-se considerar a legenda abaixo, para evitar repetições nas legendas dos gráficos, tornando-os mais legíveis.

GRÁFICO 2 – A comunicação é um fator determinante para o sucesso de uma organização

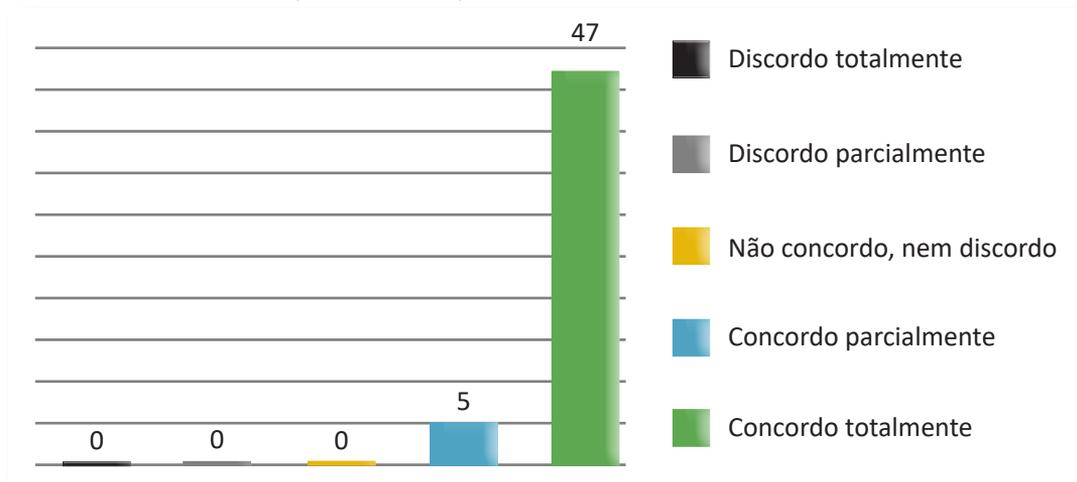


FONTE: Os Autores (2017)

Percebe-se que a maioria dos entrevistados concordam que a comunicação é fator determinante para o sucesso de uma organização, sendo que, dos 52 entrevistados, 43 concordam totalmente com essa afirmação, aproximadamente 85% e outros 7, concordam parcialmente com essa afirmação. Apenas um dos entrevistados discordou parcialmente e 1 pessoa deixou a questão sem resposta.

3. A comunicação influencia para o bom andamento das tarefas no trabalho?

GRÁFICO 3 – A comunicação influencia para o bom andamento das tarefas no trabalho

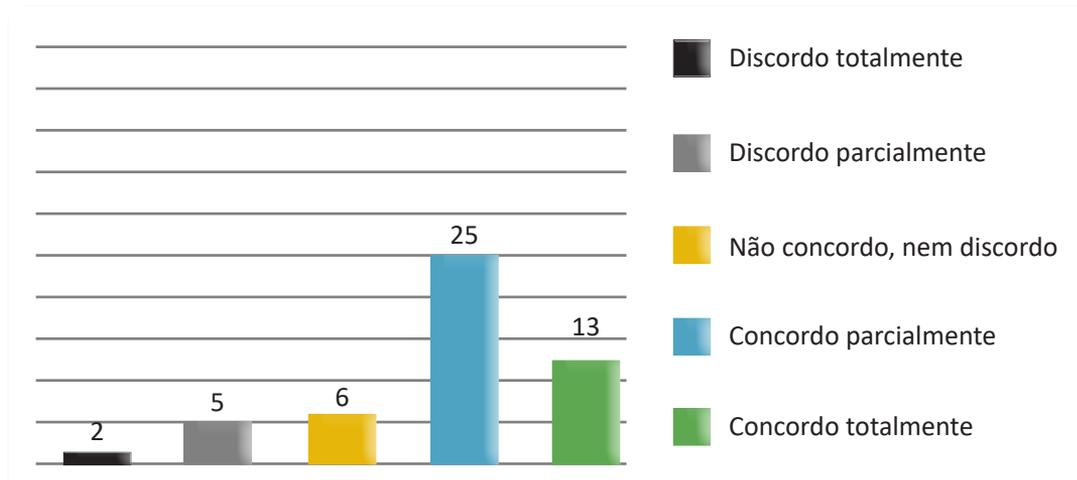


FONTE: Os Autores (2017)

De acordo com o gráfico acima, 47 dos entrevistados concordam totalmente que a comunicação influencia para o bom andamento das tarefas no trabalho, o que representa aproximadamente 90% dos entrevistados, e apenas 10% concordam parcialmente com essa afirmação, ou seja, todos os entrevistados, atribuem importância a essa afirmação.

4. Existem problemas relacionados à comunicação na sua empresa?

GRÁFICO 4 – Existem problemas relacionados à comunicação na sua empresa

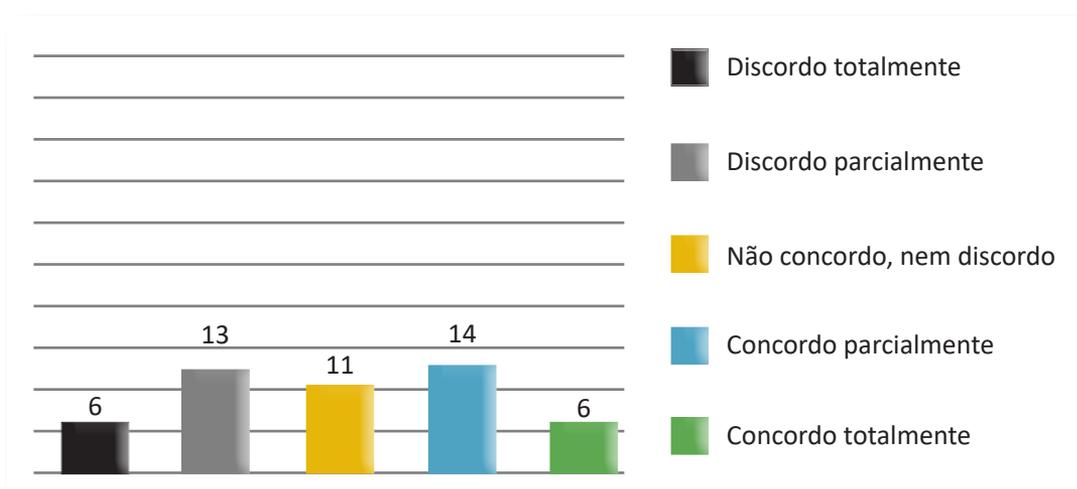


FONTE: Os Autores (2017)

Dos 52 entrevistados, a maioria concorda que existem problemas relacionados à comunicação nas empresas onde trabalham, sendo que 73% dos entrevistados atribuíram problemas relacionados à comunicação nas empresas onde trabalham, o que representa um número muito significativo.

5. Você tem problemas relacionados à comunicação?

GRÁFICO 5 – Você tem problemas relacionados à comunicação

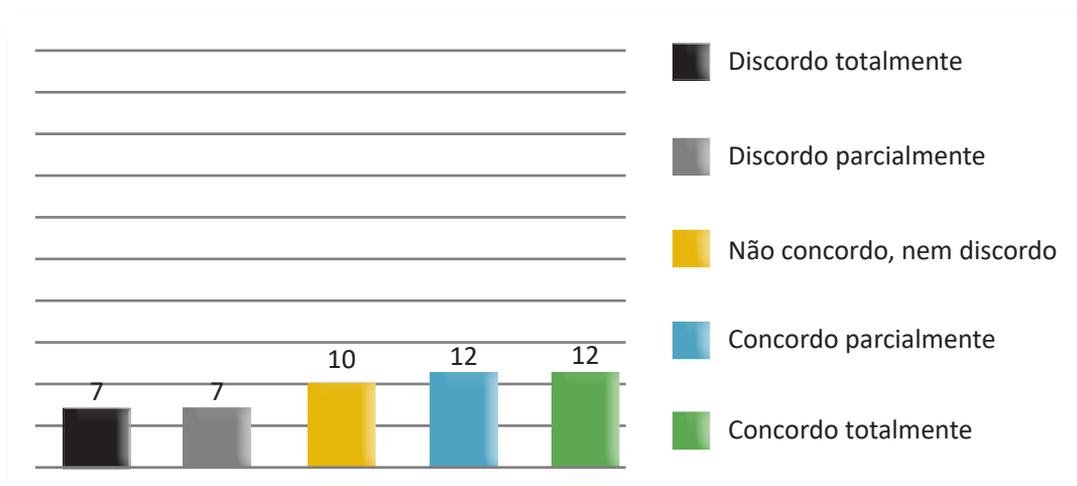


FONTE: Os Autores (2017)

Quando os entrevistados tiveram que responder se identificam problemas relacionados à comunicação neles próprios, as respostas divergiram mais do que nas questões anteriores, sendo que, dos entrevistados que responderam a questão, 28% concordam parcialmente que tenham problemas relacionados à comunicação, 12% concordam totalmente, 22% não concordam nem discordam, 26% discordam totalmente e 12% discordam totalmente.

6. Identifica que seu gestor tenha problemas relacionados à comunicação com seus respectivos subordinados?

GRÁFICO 6 – Identifica que seu gestor tenha problemas relacionados a comunicação com seus subordinados

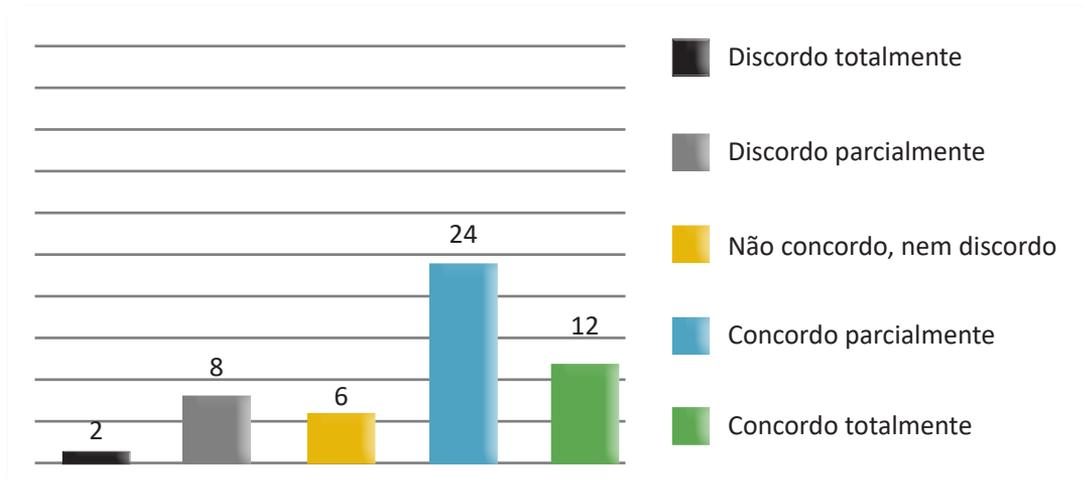


FONTE: Os Autores (2017)

Quando questionados acerca dos problemas de comunicação do gestor com relação aos subordinados, as respostas foram bem distribuídas, sendo que 25% concordam totalmente com essa afirmação e 25% concordam parcialmente, somando 50% de entrevistados que concordam com esta afirmação. 20% não concordam nem discordam, 15% discordam totalmente e 15% discordam parcialmente dessa afirmação. Percebeu-se pela divisão nas respostas que há problema na comunicação entre líder e liderados. Neste sentido, Fonseca et al. (2016, p. 6), chama a atenção ressaltando que "lidar com as diferenças causa incompatibilidade, desentendimentos, problemas que devem ser solucionados a partir do bom relacionamento e diálogo entre os colaboradores".

7. As pessoas se comunicam, mas não de forma adequada, ou seja, falta assertividade na comunicação?

GRÁFICO 7 – Falta assertividade na comunicação



FONTE: Os Autores (2017)

Com relação a assertividade na comunicação, a maioria dos entrevistados (70%), concordam que falta assertividade na comunicação; sendo que destes, 23% concordam totalmente e 47% concordam parcialmente, 11% não concordam nem discordam, 15% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente. Para Silva, Bondioli e La Cueva (2009), a falta de assertividade na comunicação gera muitos conflitos e mal-entendidos, além de trazer prejuízos à organização.

8. Se você tem algum problema relacionado à comunicação, quais medidas poderiam ser tomadas visando o aperfeiçoamento na maneira de se comunicar?

Analisando as respostas da questão 8, verificou-se que a maioria dos entrevistados citou cursos e treinamentos como medidas para melhorar a forma de se comunicar. Percebeu-se também menções sobre diálogos, pedindo maior objetividade e menos formalismos, objetivando assim, maior integração entre as áreas. Percebeu-se também menção à área de recursos humanos como ponto chave para a melhoria na parte da comunicação, que deveria haver mais investimento nos processos relacionados à maneira como as pessoas se comunicam.

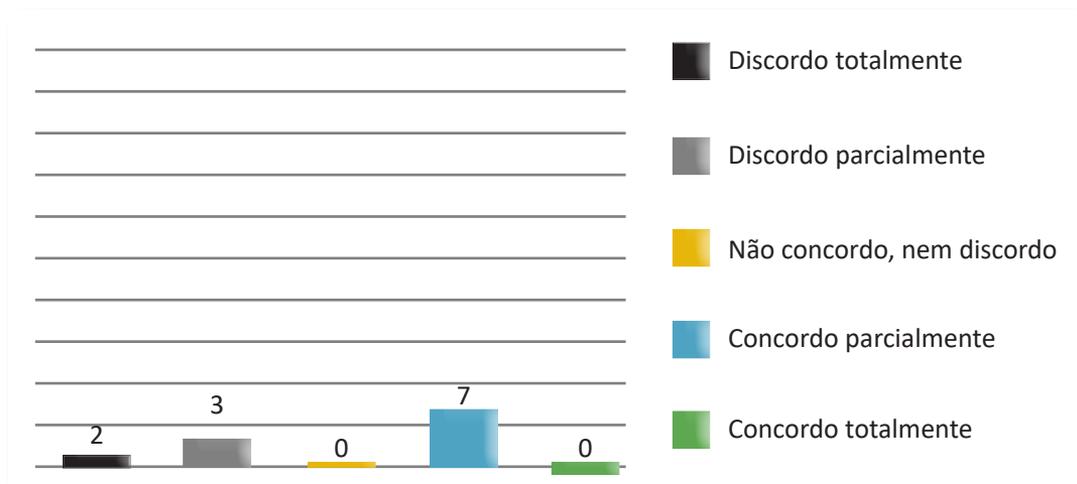
9. Se o seu gestor apresenta algum problema relacionado à comunicação, qual a sua sugestão para que este problema seja resolvido.

De acordo com as respostas da questão 9, verificou-se que, em se tratando de problemas relacionados à comunicação por parte dos gestores, muitos liderados sugerem que seus líderes ouçam mais, tenham mais tempo destinado às conversas, dialogar com toda a equipe, manter o mesmo padrão de tratamento a todos na equipe, fazer treinamentos e melhorar o conhecimento técnico.

Deve-se deixar claro, que para as questões relacionadas abaixo, somente os que ocupam cargo de **liderança** (Diretor, Gestor, Gerente, Supervisor), responderam a estas questões, por isso, a diferença na quantidade de respostas dos entrevistados.

10.Como líder, você identifica algum problema para se comunicar com seus liderados?

GRÁFICO 8– Você identifica problemas para se comunicar com seus liderados

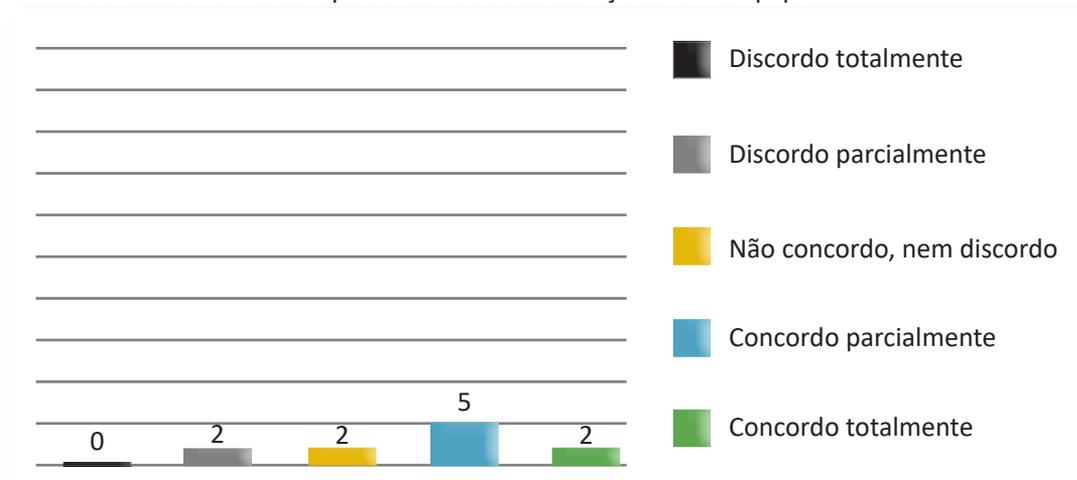


FONTE: Os Autores (2017)

Por ser esta questão voltada unicamente aos líderes, verificou-se que 12 colaboradores responderam a esta questão. Dos 12, 7 responderam que concordam parcialmente quanto aos problemas em se comunicar com sua equipe, seguidos de 3 que discordam parcialmente e, 2 que discordam totalmente. Desta forma, verificou-se que há problemas do líder em comunicar-se com sua equipe. Segundo Avelar e Teixeira (2014), a comunicação não envolve somente o falar, mas também, o saber ouvir o próximo, objetivando interagir e ter êxito no ambiente de trabalho.

11. Você identifica problemas de comunicação na equipe que lidera?

GRÁFICO 9 – Você identifica problemas de comunicação na sua equipe



FONTE: Os Autores (2017)

Por ser esta também uma questão voltada unicamente aos líderes, verificou-se que apenas 11 responderam a esta questão. Dos 11, 5 responderam que concordam parcialmente quanto aos problemas de comunicação na equipe, seguidos de 2 que concordam totalmente, 2 discordam totalmente e 2 que nem concordam, nem discordam. Fica nítido assim, que há problemas na comunicação da equipe. Bergamini (2008) relata que a comunicação é imprescindível para auxiliar nos relacionamentos entre equipe. Desta forma, a comunicação se realizada de forma correta, auxilia na solução dos problemas.

12. Caso tenha relatado que existam problemas de comunicação na sua equipe, quais medidas você acha que poderiam ser tomadas para melhorar este processo?

Dos 17 líderes que responderam a esta pesquisa, 13 responderam a esta questão, percebeu-se com as respostas que os líderes sentem falta na comunicação entre sua equipe, e, como medidas preventivas, a maior parte deles relatam que reuniões periódicas resolveriam o problema.

13. Caso tenha identificado problemas de comunicação de sua parte, quais medidas poderiam ser tomadas para melhorar a forma como você se comunica com seus liderados?

Dos 52 entrevistados, 17 responderam que exercem o papel de líder. No entanto, somente 10 responderam a esta questão. Verificou-se que os líderes analisam como medidas necessárias, o tempo para executar melhor suas funções, objetivando a melhor comunicação entre ele e sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se no decorrer deste estudo que a comunicação é de fundamental importância nas organizações, pois, permite que melhore seus processos, atingindo resultados pretendidos, criando um vínculo entre líderes e liderados, para que estes se comuniquem de maneira assertiva.

Observou-se que no ambiente de trabalho, líder e liderados assumem vários tipos de comportamento, dentre eles, respeito, empatia, cooperação, amizade, os quais refletem na interação entre a equipe, gerando vínculos motivacionais de forma positiva à organização.

Comprovou-se no decorrer desta pesquisa que a comunicação entre líderes e liderados precisa ser foco de aprimoramento nas organizações, com uma maior compreensão acerca da importância sobre este fluxo de informações que constrói uma rede de relações, devendo ser usada como uma ferramenta essencial na execução das tarefas. Ressalta-se que a partir do momento em que as empresas reconhecem a importância e buscam o aprimoramento relacionado à comunicação, seus processos serão melhores definidos, seus objetivos se evidenciarão com mais clareza, pois as pessoas saberão onde e com quem obter as informações. Por fim, a organização se beneficia como um todo.

Esta pesquisa teve por objetivo apresentar como líderes e liderados se comunicam, se existem problemas relacionados à comunicação, se realmente a comunicação é vista como um fator determinante para o sucesso de uma organização. Buscou-se também analisar as alternativas para melhoria deste processo de troca de informações, com estratégias direcionadas a melhorar a maneira como as pessoas se comunicam.

No que tange os resultados da pesquisa, concluiu-se que há problemas de comunicação nas empresas, tanto líderes quanto liderados concordam com essa afirmação. Ambos também concordaram que a comunicação é de suma importância para execução das tarefas, porém, apresenta falhas. Sendo assim, a busca por uma comunicação mais assertiva deve ser periódica e contar com novas práticas de gestão na busca por atingir os objetivos.

Buscou-se identificar nos resultados se haviam divergências nas respostas de acordo com o nível hierárquico das organizações e, mesmo não sendo possível qualquer presunção, foi realizado cruzamento de dados entre respostas de líderes e liderados, esperando identificar alguma divergência. Percebeu-se que tanto líderes quanto liderados, convergem com relação aos problemas de comunicação, não apenas no âmbito que permeia a organização e a atribuição de tarefas, mas na própria maneira de se comunicar.

A maioria dos entrevistados, independente do cargo que ocupa, relatou haver problemas relacionados à comunicação nas empresas onde trabalham. Quanto a problemas relacionados à comunicação, 40% admitiram haver problemas. No que se refere às melhorias na comunicação, 85% dos entrevistados concordam que poderiam melhorar em alguns pontos. Quanto ao relacionamento com os gestores, 50% dos entrevistados concordam que seus gestores tenham problemas relacionados à comunicação, sendo que, os gestores que responderam à pesquisa, a maioria admitiu ter problemas para se comunicar com seus liderados.

Ainda de acordo com os resultados, no que diz respeito à assertividade, 70% dos colaboradores concordam com a falta assertividade na comunicação, e que este problema pode ser causado por falta de conhecimento técnico. De acordo com Martins (2005), a comunicação assertiva é uma consequência dos atos assertivos consolidados, os quais trazem a sensação de autoestima, de respeito e de mudanças aparentes no contexto organizacional.

Com relação as medidas que podem ser tomadas para auxiliar as organizações a tornar a comunicação mais assertiva, destaca-se o papel do setor de gestão de pessoas, que deve promover ações para a melhoria na parte da comunicação, investindo nos processos relacionados à maneira como as pessoas se comunicam, além do papel individual, seja dos líderes ou dos liderados, que devem dedicar mais tempo ao diálogo, sendo objetivos na comunicação, e que devem se preocupar com a interação entre as áreas. Destacam-se também medidas como reuniões periódicas, treinamentos e investimento em *coaching*.

Nesse contexto, verificou-se ainda que líder e liderados tem o conhecimento quanto à implantação de medidas para solucionar os problemas de comunicação no âmbito organizacional, pois, estas favorecerão na melhora do trabalho em equipe. Para tanto, deve-se contar com o comprometimento de todos os envolvidos e a participação ativa da área de gestão de pessoas, objetivando que a equipe participe, dê sua opinião, fortalecendo o trabalho para se chegar ao bom desempenho das atividades, resultando em melhorias a organização e aos funcionários.

Ressalta-se neste caso, que mesmo a pessoa trabalhando individualmente, todos estão inseridos em grupos, e o incentivo pelo trabalho em equipe, contribui com o todo, melhorando assim, o fluxo de informações, os processos e os resultados pretendidos.

Portanto, pode-se afirmar que a comunicação exerce um papel determinante dentro de qualquer organização e, quanto maior for a preocupação em torná-la mais assertiva, melhores serão os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

AVELAR, I. A.; TEIXEIRA, M. R. C. A assertividade como instrumento para o processo de liderança: uma análise dos seus reflexos no comportamento do líder. **Perquirere**, Patos de Minas, v. 11, n. 2, p. 51-70, dez. 2014.

BATALHA, F. Gestão do capital humano: 4 passos para melhorar os resultados. **Impulse**, jul. 2016. Disponível em: <<https://impulse.net.br/gestao-do-capital-humano-importancia>>. Acesso em: 2 maio 2017.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, M.C.M. **Construindo o saber**: metodologia científica – fundamentos e técnicas. 19. ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 1996. v. 2.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

LINS, J. Capital humano: a gestão de pessoas num mundo em transformação. **Temas Empresariais**, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 8-13, 2013.

MARTINO, A. H. L.; FRANÇA, V. (Org.). **Teorias da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARTINS, V. **Seja assertivo!** Como ser direto, objetivo e fazer o que tem de ser feito – como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MENDES, A. M. C. P. et al. **Trabalhos acadêmicos**: normas e orientações. 3. ed. Curitiba: FAE Centro Universitário, 2012.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

PASSADORI, R. **As 7 dimensões da comunicação verbal**. São Paulo: Gente, 2009.

RUDIGER, F. R. M. **As teorias da cibercultura**: perspectivas, questões e autores. Sulina: Porto Alegre, 2011.

SILVA, R. P.; BONDIOLI, E. A.; LA CUEVA, J. F. O comportamento assertivo nas técnicas de negociação. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.