

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**TALISSA DE MORAES JUNG ARAUJO**

**COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PARA LÍDERES: PROPOSTA DE  
INTERVENÇÃO A PARTIR DE ESTUDO DE CASO**

**CURITIBA**

**2024**

**TALISSA DE MORAES JUNG ARAUJO**

**COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PARA LÍDERES: PROPOSTA DE  
INTERVENÇÃO A PARTIR DE ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
para aprovação do MBA em Gestão de Talentos e  
Comportamento Humano do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas pela Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

**CURITIBA**

**2024**

# COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PARA LÍDERES: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO A PARTIR DE ESTUDO DE CASO

**Talissa De Moraes Jung Araujo**

## RESUMO

Compreender os processos de comunicação organizacional e suas consequências é relevante, visto que, a comunicação funciona como uma bússola que norteia a relação entre a organização e seus diversos *stakeholders*. Dessa forma, a comunicação atua como uma ferramenta de estratégia importante que orienta o convívio e as ações dentro da empresa e atribui valor ao clima e à cultura organizacional. Em contrapartida, a comunicação pode ser um meio nocivo à própria organização, por tratar-se de um processo dinâmico, subjetivo, que pode gerar diferentes percepções e interpretações. A presença de ruídos, mal-entendidos e discursos tendenciosos pode prejudicar o processo comunicacional, gerando consequências que afetam no desempenho, motivação, relacionamento e resultados do negócio. A falha na comunicação é um sintoma latente originado do estilo gerencial presente na organização. Nota-se um papel importante das lideranças para identificar ruídos, evitar falhas e transmitir uma comunicação assertiva. Para isso, se faz necessário o aprimoramento e capacitação das lideranças em competências de comunicação. Considerando o papel do líder neste contexto e a importância da comunicação no exercício da liderança, a proposta deste estudo é realizar um diagnóstico das competências de comunicação dos líderes para delinear uma intervenção por meio de um treinamento gerencial, a fim de capacitar os profissionais que ocupam cargo de liderança em uma distribuidora de materiais elétricos localizada em Curitiba. Foram selecionadas seis competências de comunicação da liderança para este estudo, tendo como base de seleção os constructos teóricos utilizados para referenciar a pesquisa, descritas a seguir: autoconhecimento, visão integral, atitude construtiva, transparência, saber ouvir, e relacionamento interpessoal. Com base nas competências de comunicação selecionadas para conduzir o tema de pesquisa, foi elaborado um questionário de entrevista semiestruturado para a coleta de dados qualitativos. A amostragem foi constituída por quatro profissionais que ocupam cargos de gestão na empresa de materiais elétricos, sem um padrão definido para os perfis com o intuito de capturar diferentes pontos de vista a respeito do conteúdo estudado. A pesquisa apresenta uma proposta de intervenção com o intuito de capacitar os líderes de ocupação gerencial e de coordenação da distribuidora de materiais elétricos em seus processos comunicacionais, com a finalidade de minimizar ruídos, promover o engajamento e proporcionar ferramentas e diretrizes para desenvolver, nos líderes, um papel estratégico nas tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** Comunicação, Liderança, Gestão de Pessoas e Competências.

## ABSTRACT

Comprehending organizational communication processes and their consequences is relevant since communication works as a compass that guides the relationship between organization and its multiple stakeholders. This way, the communication works as an important strategy tool that guides coexistence and actions within the company and values organizational climate and culture. On the other hand, communication can be harmful for its own organization, as it is a dynamic, subjective process that can have different perceptions and interpretations. The

presence of noise, misunderstandings and biased speeches can be harmful the communication process, having consequences that can affect performance, motivation, relationships, and company results. Communication failure is a latent symptom that originates from the management style present within the organization. It is clear that there is an important role for leaders to identify noise, avoid failures and transmit an assertive communication. To achieve this, is necessary to improve and train leaders in communication skills. Considering the role of the leader in this context e the importance of communication in the leadership exercise, the purpose of this study is to diagnose leader's communication skills to outline an intervention through management training, in order to excel the professionals that have leadership status in an electrical material distributor located in Curitiba. Six leadership communication skills were selected for this study, based on the theoretical constructs used to reference the research, described as the following: self-knowledge, integral vision, constructive attitude, transparency, knowing how to listen and interpersonal relationship. Based on the communication skills selected to conduct the research, a semi-structured interview questionnaire was made to collect qualitative data. The sampling consisted of four employees that occupy management positions in the electrical material distributor, without a defined profile pattern in order to capture different points of view regarding the topic. Three research presents an intervention proposal that aims training the managers and coordinators of the electrical material distributor in their communication processes with the purpose of minimizing noise, promoting engagement, and providing tools and guidelines to develop, in leaders, a strategic role in decision-making.

**Keywords:** Communication, Leadership, People Management and Skills.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>6</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>13</b>
<b>RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>14</b>
<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b>	<b>21</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>27</b>

## INTRODUÇÃO

A comunicação funciona como uma bússola que norteia a relação entre a organização e seus diversos stakeholders. Entendida como um guia, a comunicação torna-se causa e consequência de falhas, ruídos e mal-entendidos que geram instabilidade no relacionamento entre os profissionais da empresa. Dessa forma, compreender os processos de comunicação organizacional e suas consequências é uma temática relevante.

Dada a relevância da comunicação, enquanto ferramenta que orienta o convívio e as ações dentro da empresa e atribui valor ao clima e à cultura organizacional, nota-se um papel importante das lideranças para identificar ruídos, evitar falhas e transmitir uma comunicação assertiva. Segundo, Siqueira (2014) a falha na comunicação é um sintoma latente originado do estilo gerencial presente na organização. O autor afirma existir três variáveis que influenciam a forma de liderar, sendo elas a prontidão em dar um feedback, a habilidade para receber um feedback e a presteza no manejo do feedback, de modo a rastrear uma forma de obter clareza e objetividade no momento. A partir disso, se faz necessário que o líder aprimore seu autoconhecimento, para perceber em si comportamentos e o impacto gerado no relacionamento com os liderados, podendo assim, administrar suas condutas condicionadas e vícios na comunicação enquanto está liderando.

O desenvolvimento pessoal é o caminho para a construção de uma comunicação eficaz. A partir disso, o líder irá desfrutar de recursos objetivos que auxiliarão na sua tomada de decisões, podendo intervir nas mudanças da organização e nas relações às quais faz parte. Tornando-se um exemplo a ser seguido e um ouvinte empático, atento e comprometido com o processo de seus liderados, tendo competência para dar e receber feedback com segurança, estreitando o relacionamento com a equipe (Siqueira, 2014).

Outro ponto a destacar é que a comunicação além de proporcionar um bom ambiente de trabalho e melhorar o relacionamento dos profissionais, também atua na retenção de talentos. Para Gomes (2021) a comunicação é vista como aliada à Cultura Organizacional promovendo o propósito da organização, além de fornecer subsídios para a melhora do clima organizacional e contribuir para a padronização do fluxo de informação. Ela também desperta o sentimento de pertencimento entre os colaboradores, em consequência disso, a comunicação organizacional cria e fortalece relacionamentos.

Do contrário, se o ambiente organizacional não proporciona uma comunicação eficaz, vislumbramos um cenário crítico de desestabilização da confiança, ruídos, boatos, omissões, segmentação e prejuízos no relacionamento. Diante disso, a área de Gestão de Pessoas enquanto

guardiã de processos voltados aos colaboradores deve desenvolver uma capacitação com as lideranças, transformando gestores operacionais em líderes estratégicos, voltados à responsabilidade de influenciar pessoas, desenvolver competências e atender as necessidades legítimas dos liderados. Estabelecendo um vínculo profissional, mas compreendendo com respeito a integralidade do colaborador.

Levando em consideração o papel do líder neste contexto e a importância da comunicação no exercício da liderança, a proposta deste artigo é realizar um diagnóstico das competências de comunicação dos líderes, visando delinear uma intervenção por meio de um treinamento gerencial, a fim de capacitar os profissionais que ocupam cargo de liderança em uma distribuidora de materiais elétricos localizada em Curitiba.

## REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A evolução histórica sobre comunicação proporcionou a elaboração de teorias acerca do tema consideradas fundamentais para contextualizar e identificar seu papel nas organizações e nos perfis gerenciais presentes no âmbito corporativo.

Hohlfeldt, Martino e França (2015), a partir de uma análise etimológica do termo, define comunicação conforme a decomposição da palavra: comum + ação, na qual estabelece o significado de “ação em comum”. Esta “ação” referida pelo autor está relacionada ao processo intencional de duas ou mais consciências compartilharem de um objeto em comum.

O termo comunicação surgiu de uma prática do cristianismo antigo, nomeada de *communicatio* que se refere ao momento da refeição em comunidade. O clérigo que, em grande parte do seu tempo no mosteiro, vivia em isolamento priorizando e cultivando seu conhecimento sobre Deus, a partir da prática de *communicatio* poderiam se reunir para expressar e compartilhar essa experiência (Hohlfeldt, Martino e França, 2015).

O método tornou-se importante para o desenvolvimento dos indivíduos que viviam de forma eclesial, surgindo a necessidade de idealização de uma nova palavra para explicar a significância dessa prática. Partindo desse contexto, Hohlfeldt, Martino e França (2015) ressaltam que a comunicação não se define a todo e qualquer tipo de relação, mas aquela que expressa em sua concepção uma realização em comum, com a pretensão de romper o isolamento.

Cordeiro et al. (2017) reúne a visão de dois teóricos acerca da definição de comunicação. A primeira noção, defende a comunicação enquanto duas perspectivas distintas: a comunicação enquanto um processo, em que os comunicadores, a partir de um canal, estabelecem a troca intencional de uma mensagem codificada.

E a outra perspectiva, descreve a comunicação enquanto atividade social e cultural, ao passo que o indivíduo atribui significado aos acontecimentos e a sua realidade do cotidiano, é estabelecida uma comunicação. A segunda noção estudada por Cordeiro et al. (2017) foi referenciada pelo teórico Muniz Sodré, em 1996 o qual conceitua a comunicação enquanto uma ferramenta de mediação, no que diz respeito às diferenças sociais, culturais e políticas do ser humano.

Por ter um sentido polissêmico, a comunicação no campo da disciplina é fonte de estudo e análise multidisciplinar. Sua práxis é baseada por meio da aprendizagem e da linguagem, habilidades inerentes ao ser humano. Além disso, a comunicação trata-se também de um

fenômeno social no qual teve contribuição importante em avanços tecnológicos e desenvolvimento cultural. Os processos comunicacionais têm protagonizado e prosperado com a sociedade desde os primórdios da civilização (Hohldfeldt, Martino e França, 2015).

Para Hohldfeldt, Martino e França (2015) a criação da escrita traça uma linha que permite reconstruir a história dos processos comunicacionais. Apesar da escrita ter sido inventada pelos sumérios, foram os judeus e gregos que padronizaram o processo de codificação. A literatura grega, a filosofia e a expansão da política tiveram grande influência no contexto da comunicação, tendo em vista, que Platão, em sua obra *A República*, foi o primeiro filósofo a observar e questionar o processo comunicacional, exemplificando-o por meio do *Mito da Caverna*. A civilização grega foi pioneira na reflexão dos primeiros pensamentos e questionamentos sobre comunicação.

Cordeiro et al. (2017) faz menção a obra de Aristóteles, *Retórica*, a qual discorre sobre o indivíduo ser um sujeito social. Tal pressuposto está baseado na concepção do discurso e seus meios e estratégias para persuadir a respeito de diferentes inquietações. A retórica propriamente dita, é a expressão da persuasão no discurso e possui três componentes existentes no processo, o indivíduo que fala, aquilo que é dito e a quem é dito, sendo estes preceitos para a simulação da comunicação.

A teoria Aristotélica da retórica foi preceptora para a construção do modelo elaborado por Harold D. Lasswell, sua teoria é dirigente, na contemporaneidade, no que tange ao processo comunicacional. O americano Harold Lasswell aprofundou seus estudos no campo da psicologia, comunicação, política e suas relações após a Primeira Grande Guerra, dedicou-se em seus trabalhos sobre a comunicação em massa e a influência da propaganda neste contexto (Sousa e Varão, 2006).

Para Sousa e Varão (2006) sua contribuição em pesquisas na área, fez com que se tornasse uma figura importante no desenvolvimento da teoria da comunicação. De maneira acessível apresenta um modelo comunicacional, simplista, que rege a conceitualização teórica da comunicação. A partir do constructo da retórica de Aristóteles, Lasswell adiciona dois componentes ao processo “em que canal” e “com que efeito”, dessa forma o pesquisador inclui um papel ativo do receptor.

Alguns anos depois, os teóricos Raymond Nixon e Wilbur Schramm realizaram uma revisão ao modelo de Lasswell, adicionando o conceito de feedback ao processo. Outro modelo de base quantitativa ganhou força, sendo este a Teoria Matemática da Comunicação, estruturada pelos engenheiros Shannon e Weaver que buscaram sistematizar tecnicamente o processo

comunicacional inferindo a interferência do ruído no processo, dificultando a transmissão da informação (apud Hohldfeldt, Martino e França, 2015).

Existem diferentes concepções e explicações sobre a comunicação o que potencializa a complexidade a respeito do conceito e sua aplicabilidade no dia a dia, principalmente quando analisamos a comunicação no cenário organizacional. Para Kyrillos e Jung (2023) a comunicação é uma via de mão dupla, dessa forma, deve-se considerar tanto o lado do locutor quanto o lado do receptor. Os autores afirmam que tal premissa também é verdadeira quando se analisa o exercício da liderança.

Baseados em um modelo horizontal, visão contemporânea a respeito da hierarquia nas organizações, o papel do líder tem destaque, assim como todos os outros integrantes da empresa, a prática profissional é baseada em um diálogo de interlocutores com uma escuta ativa, respeitando a individualidade e priorizando a formação de novos líderes. Os aspectos interpessoais e intrapessoais devem ser levados em consideração no processo da comunicação, já que não se trata de um processo transparente, mas que envolve traços da personalidade, subjetividade, motivações e expectativas capazes de alterar a mensagem enviada (Kyrillos e Jung, 2023).

Para Dimitriadis e Psychogios (2021) especialistas em neurociência e liderança, a forma com que nos comunicamos afeta significativamente nosso cérebro e dos outros indivíduos. Uma das principais funções cerebrais é a de receber informações por meio de estímulos internos e externos por entremeio das redes sensoriais e neurais. Esse processamento de informações indica o caminho para o indivíduo identificar a reação apropriada para cada estímulo. Para os autores, a comunicação é a atividade cerebral crucial para que o líder obtenha a influência necessária para persuadir seus liderados e fazer com que eles se comportem ou não deliberadamente.

Um líder comunicador é aquele que busca alcançar o comprometimento dos liderados por meio da autoridade e não do poder. O diálogo é a ferramenta fundamental para capacitar a equipe e obter os resultados traçados, movendo os liderados para um sentido único em busca da motivação. Para Kyrillos e Jung (2023) a comunicação é uma competência e para desenvolvê-la é preciso que o indivíduo atente-se aos seus comportamentos consigo mesmo e com os outros, observando suas habilidades assertivas ao se expressar, tendo compreensão de si e entendendo a necessidade de tomar atitudes flexíveis frente a determinadas situações. O líder deve atentar-se a sua postura e entonação vocal, sendo transparente e carismático ao tomar uma posição em que acredita, mostrando entusiasmo, assim transmitirá aos outros uma experiência que supera suas expectativas.

Leny Kyrillos (2019) em sua entrevista com Sardenberg comenta a respeito de uma pesquisa realizada pela revista *Mapcon*, uma amostragem de 14.000 pessoas pontuou as principais habilidades mais valorizadas no meio corporativo. A comunicação foi a mais citada entre os participantes e eleita a primeira habilidade, seguida de resolução de problemas, atenção aos detalhes, pensamento digital e adaptabilidade. A partir desta pesquisa podemos validar que a comunicação é uma das competências que está obtendo vultosa atenção a respeito das diretrizes organizacionais.

Outra pesquisa mencionada por Kyrillos e Sardenberg (2019) na entrevista, foi realizada por Mara Becker, nela a pesquisadora indica alguns erros comuns entre os líderes no processo de comunicação como: não dar o exemplo aos seus liderados, tomando atitudes incongruentes com seu discurso, não saber ouvir, não oferecer desafios para a equipe ou desafiar demais - propor uma atividade que não está ao alcance da equipe pode ser prejudicial- utilizar o mesmo canal de comunicação negligenciando a forma com que os liderados apreendem a informação, não ter clareza ou objetividade na definição e administração de processos e a falta de autoconfiança.

Quando o líder apresenta insegurança, tende a se retrair, ocultando informações e retendo apenas para seu próprio conhecimento, como uma ferramenta detentora de poder. Sente-se ameaçado por seus liderados e teme perder sua posição para eles, desestimulando o crescimento e desenvolvimento profissional da equipe. Portanto, autoconfiança e autoconhecimento são competências importantes para o papel do líder na condução do processo comunicacional e devem ser trabalhados para o desenvolvimento da liderança. Para Kyrillos e Sardenberg (2019) um líder deve atuar como facilitador sendo transparente e transmitindo a informação, compartilhando com seus liderados resultados e processos, descentralizando a responsabilidade e proporcionando à equipe protagonismo na tomada de decisão.

A comunicação é um processo dinâmico, subjetivo, que pode gerar diferentes percepções e interpretações, conseqüentemente, o locutor é responsável pelos resultados de suas comunicações. No processo comunicacional é preciso dar importância à quem é direcionado ao discurso, o locutor, a partir disso, deverá adequar sua fala com prudência. Seguindo esta sistemática, irá dispor da cooperação e envolvimento do receptor no processo. A metodologia, mencionada acima, é válida para o exercício da liderança, principalmente quando o líder está solicitando uma atividade para seu liderado, ensinando um novo procedimento ou até mesmo nos momentos de devolutivas e apontamentos, como o *feedback* (Kyrillos e Jung, 2023).

Para Dimitriadis e Psychogios (2021) o *feedback* é uma ferramenta que concede informações sobre comportamentos do profissional que norteiam sua rotina, relacionamentos,

baixo rendimento e seu desempenho na organização, sendo utilizado para modelar padrões comportamentais e monitorar o processo. Com base em seus estudos a respeito do tema, Dimitriadis e Psychogios (2021) abordam três princípios aplicáveis no momento do *feedback*. Quando o líder for dar um *feedback* é fundamental que crie um ambiente informal priorizando um bate papo ao invés de procedimentos formalizados, outro aspecto importante a considerar é que o comportamento a ser mudado deve ser abordado no início do feedback e certificar-se de que uma atitude ou decisão deverá ser tomada em seu término. Para finalizar a tríplice, o último princípio recomenda que o líder aponte as vantagens que as mudanças no comportamento provocarão ao liderado, identificando os benefícios para sua carreira e relacionamento interpessoal.

No guia da *Harvard Business Review* (Halvorson et.al, 2019) subdivide-se o *feedback* em dois tipos principais: *feedback* constante, definido como a interação do dia a dia, com o intuito de corrigir um processo, retornos a respeito de comportamentos inadequados, reuniões de atualizações, apontamento de aspectos positivos ou a serem desenvolvidos e, a outra subdivisão seria, o *feedback* formal que unifica, por meio de uma avaliação, o desempenho do colaborador ao longo do semestre ou do ano, dependendo de como a empresa organiza seu período de competência.

Tanto o *feedback* constante quanto o *feedback* formal são ferramentas eficientes de comunicação, que tem a finalidade de ajustar comportamentos inadequados, alinhar objetivos, traçar metas, elaborar planos de ação ou de desenvolvimento e solidificar as relações dos membros da equipe. Valorizar o momento do *feedback* é empoderar o papel da comunicação nos processos organizacionais e de gestão, bem como reconhecer a importância do desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho, auxiliando no crescimento profissional e pessoal (Halvorson et.al, 2019).

Rodrigues (2022) em seu estudo para o desenvolvimento de um modelo com foco na elaboração de um perfil de comunicação e liderança para que os Oficiais da Marinha Portuguesa obtenham bons resultados no exercício de suas atribuições. Determinou as principais competências de comunicação para ilustrar o estilo de comunicação dos oficiais militares, tais características são compostas por: assertividade, clareza, linguagem não-verbal, passar segurança, saber ouvir, entusiasmo, confiança, otimismo, proximidade, motivação, autopercepção, empatia, atitude positiva, falar com os liderados, elogiar, repreender de forma individual, dar feedbacks construtivos, ser confiável e atitude construtiva.

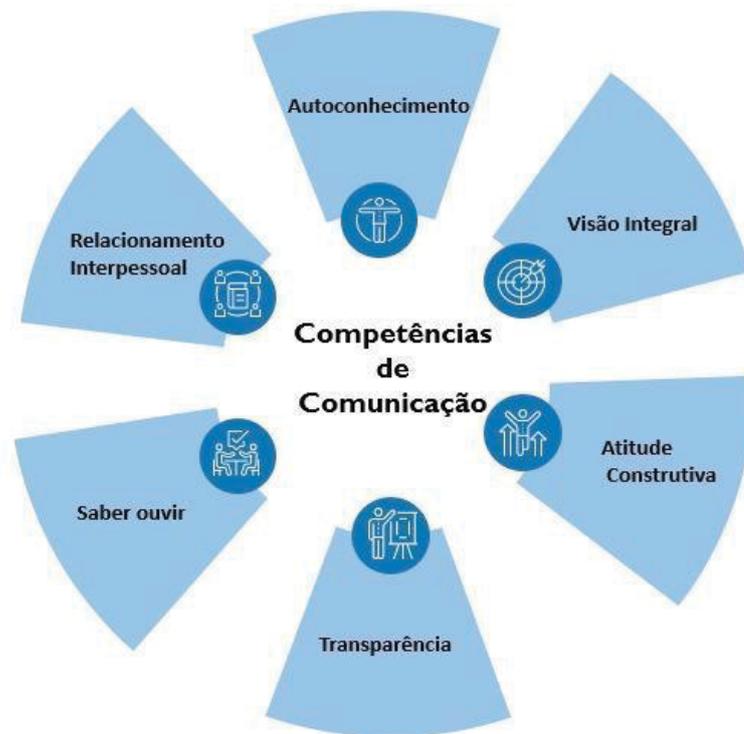
Santos (2018) ao destacar a importância da comunicação no processo da liderança, afirma que o líder deve ter uma comunicação clara, ressaltando a relevância da agilidade na

tomada de decisão enquanto competência comunicacional no exercício da liderança. Outra atribuição fundamental para o líder é a visão e atitude integral, bem como, seu domínio e segurança nas informações, valores e foco da organização. Além de atuar como facilitador no engajamento entre colaborador e organização na contribuição do desenvolvimento da empresa, também deve atribuir a capacidade de compreender e ter facilidade em lidar com as emoções de seus liderados, evoluindo no relacionamento interpessoal. O líder deve proporcionar as ferramentas necessárias para se atingir o objetivo, sendo assim, a comunicação tem o papel principal de transmitir a visão do líder para seus liderados.

De acordo com as pesquisas realizadas por Pinho (2022) num estudo de associação entre estilo de liderança, competência comunicacional e a satisfação dos liderados no contexto da Pandemia e da Indústria 4.0, agrupou três competências comunicacionais voltadas para a gestão eficiente de equipes atuantes no modelo remoto, designada de E-liderança. A gestão do fluxo de comunicação é uma competência citada pela teórica, assim como evitar erros e clareza na comunicação o que garante facilidade na comunicação e a transmissão de mensagens claras, minimizando o risco de suposições e ruídos.

Costa (2022) tendo como base teórica os ensaios de Men e Yue (2019) a respeito dos estilos comunicacionais dos CEO, responsivo e assertivo, determina competências gerenciais referentes a comunicação estabelecida a partir desses estilos. Considerando no estilo responsivo características voltadas ao outro, solidificando uma conduta orientada aos sentimentos, preocupação em atendimento às necessidades, comportamento solidário, compassivo, sincero, gentil, caloroso, afetuoso e amistoso. Já, as características atribuídas ao estilo assertivo transpõem uma conduta enérgica, dominante e protagonista no controle do relacionamento. Essas diferenças de comunicação podem disseminar mensagens antagônicas ao liderado, mas concedem requisitos importantes na elaboração concisa de um perfil de liderança preciso para determinar as principais competências da comunicação gerencial (apud Costa, 2022).

Considerando as principais contribuições teóricas para esse estudo, é possível determinar as competências de comunicação dos líderes que nortearão o desenvolvimento metodológico da pesquisa. A análise passou a identificar seis competências presentes na FIGURA 1:



A partir das posições apresentadas nos referenciais utilizados para compor a base desta pesquisa. É possível sintetizar as competências comunicacionais de liderança nestes seis constructos: autoconhecimento, visão integral, atitude construtiva, transparência, saber ouvir, e relacionamento interpessoal. Em unanimidade teórica o autoconhecimento pôs-se em evidência ao tratar-se do tema comunicação e liderança, sendo pauta de importante discussão no ambiente corporativo.

A visão integral enquanto competência comunicacional de um líder, está atrelada ao envolvimento do gestor no planejamento estratégico do negócio, tendo uma capacidade múltipla de analisar dados e traduzir em resultado, bem como ter transparência na condução de processos e clareza ao transmitir seus objetivos, demonstrando uma atitude construtiva frente aos liderados. Ou seja, agir de forma exemplar, com o intuito de atuar como um facilitador no desenvolvimento profissional de sua equipe.

Saber ouvir é uma prática que deve ser seguida à risca, principalmente para profissionais que desempenham papel de liderança, visto que, ao ouvir o líder faz um exercício empático de acolhimento, construção de vínculo (relacionamento interpessoal), levantamento de necessidades. Aperfeiçoando seu conhecimento a respeito do perfil dos liderados, o líder tem uma percepção eficiente de como tratar ou conduzir seu relacionamento com cada colaborador.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma distribuidora de materiais elétricos de Curitiba há trinta e seis anos no mercado. A empresa está passando por uma reestruturação e profissionalização, porém em sua cultura ainda mantém os traços de um ambiente familiar.

Em relação a linha de tempo, esta pesquisa utiliza um corte transversal. Trata-se de um estudo qualitativo, usando a abordagem de estudo de caso. O estudo de caso foi escolhido por permitir a manutenção da conexão entre o conhecimento e seu entorno, o que permitiu que a intervenção proposta estivesse de acordo com o contexto estudado. Como forma de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada e análise documental.

As entrevistas foram realizadas com quatro profissionais que desempenham papéis de liderança na empresa. A escolha dos participantes adotou a estratégia de máxima diferença, visando permitir que emergissem temáticas diversificadas, frente ao contexto estudado. É possível observar na TABELA 1 uma síntese dos dados dos participantes da pesquisa:

	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4
Cargo	Coordenador de Logística	Coordenador da Qualidade	Gerente de T.I	Gerente de Gestão de Pessoas
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Idade	54 anos	44 anos	40 anos	51 anos
Formação	Ciências Econômicas e Pós-graduação em Logística Empresarial	Gestão da Qualidade e Pós-graduação em Gestão de Processos e Qualidade	Administração de Empresas e MBA Marketing	Psicologia Pós-graduação em Gestão de Pessoas
Tempo de Empresa	4 anos	1 ano e 9 meses	1 ano e 6 meses	1 ano e 8 meses
Período em que exerce a função de líder	18 anos	6 anos	20 anos	15 anos

## RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Em 2023 a empresa de materiais elétricos, localizada na cidade de Curitiba, investiu no aprimoramento e desenvolvimento dos processos estratégicos na área de Gestão de Pessoas. A inserção de uma estrutura robusta de cargos e salários, melhorias técnicas no sistema de atração e retenção de talentos, capacitações corporativas, governança e comunicação interna possibilitaram a evolução do sistema de gestão de pessoas focado na carreira, desenvolvimento e cultura.

Os profissionais do departamento que, antes atuavam em uma área operacionalizada pelos processos de administração de pessoal, com a mudança na gerência e a reorganização de gestão de pessoas, participaram ativamente na constituição de uma nova identidade para o departamento, favorecendo uma atuação multidisciplinar dos profissionais e engajamento entre os outros setores.

Migrando para um cenário corporativo de patamar estratégico e focado no capital humano, a área de gestão de pessoas intensificou seu olhar para os líderes, que no momento, atuam como profissionais qualificados tecnicamente para exercer a função de orientar e direcionar atividades, mas com conhecimento precário na capacidade de influenciar, acolher e desenvolver pessoas.

A atuação limitada dos líderes nos processos de gestão de equipe tem impactado de forma desfavorável para a retenção e desenvolvimento de talentos. O principal desafio da área de gestão de pessoas é capacitar os gestores com ferramentas e diretrizes a fim de desenvolver competências de liderança voltadas à comunicação, visão sistêmica e do negócio, relacionamento interpessoal e gerenciamento de uma equipe de alta performance.

Partindo desse desafio, objetivou-se a pesquisa em questão, com enfoque no diagnóstico das competências de comunicação para delinear um programa de intervenção de um treinamento gerencial. Após uma pesquisa teórica em torno da temática, foi possível elencar seis competências comunicacionais de fundamental atribuição para profissionais que atuam em cargos de liderança, tais conceitos são: autoconhecimento, visão integral, atitude construtiva, transparência, saber ouvir e relacionamento interpessoal.

Com base nas competências de comunicação selecionadas para conduzir o tema de pesquisa, foi elaborado um questionário de entrevista semiestruturado para a coleta de dados qualitativos. A amostragem foi constituída por quatro profissionais que ocupam cargos de gestão na empresa de materiais elétricos, sem um padrão definido para os perfis com o intuito de capturar diferentes pontos de vista a respeito do conteúdo estudado.

A partir da análise documental pode-se perceber que a amostra compreende que o líder no exercício de sua atuação torna-se um exemplo para seus liderados. Visto que, o ser humano carece de uma figura de autoridade para se espelhar, a responsabilidade do líder ao assumir tal posição coloca-o em evidência a todo instante. Para Guadanhin (2022) se um líder objetiva mobilizar seus liderados para uma transformação significativa no contexto organizacional por meio da influência, delineamento de metas e engajamento é indispensável que sua conduta, ações e pensamentos se tornem apropriados e dignos de um modelo a ser seguido.

Não obstante, a discussão seguiu a respeito do reflexo comportamental do líder perante a equipe, ou seja, as atitudes do gestor refletem no colaborador, além da responsabilidade de dar o exemplo, o líder possui arbítrio de conduzir e orientar a experiência do colaborador. Neste cenário, o profissional deve manter uma postura de transparência ao expressar os objetivos e resultados, facilitando o engajamento e a influência.

A entrevista prosseguiu em uma conjuntura baseada na construção das relações entre gestores e sua equipe desde o período inicial de ocupação de seus cargos gerenciais. No discurso da amostra a criação de um vínculo genuíno com seus liderados está diretamente ligada ao suporte e acolhimento, o qual ultrapassa as formalidades profissionais. A constituição de um conhecimento integrado do colaborador, sua história, gostos e dificuldades, igualmente, favorecem a formação de uma comunicação sistêmica, capaz de ampliar a compreensão do líder em razão dos comportamentos dos liderados em certas ocasiões, elucida a amostra.

A líder 3 afirma “se não criar um vínculo, não tem gestão. Não tem como exercer uma boa liderança se você não tem um vínculo estabelecido”. A criação do vínculo é oportuna para o gestor na operacionalização de seus processos, quando irá definir papéis e designar atividades, como expressou a líder 2 durante sua entrevista. Kiryllos e Jung (2023) alegam a relevância do desenvolvimento da flexibilidade quanto a diferentes possibilidades de comunicar, principalmente pela diversidade de perfis existentes em um grupo, para lidar com a individualidade a comunicação do líder deve estar adaptada ao receptor, levando em consideração seu cargo, papel social e comportamentos.

Os gestores, com certa reatividade a questão, trouxeram à tona atributos defensivos de esquiva na defesa e validação da tese, quando foram questionados a respeito dos problemas de comunicação que ocorrem em seus departamentos. Afirmativas como “havia problema no início, mas hoje não tem mais” ou “as falhas na comunicação ocorrem por culpa de terceiros” evidencia uma dificuldade dos gestores de exteriorizar os desafios da comunicação entre seus liderados em sua rotina.

Uma dificuldade citada pela líder 2, no momento de sua entrevista, diz respeito a maneira com que seus liderados se expressam ao redigirem um e-mail, demonstrando limitações da escrita e na contextualização da informação, sendo necessário sua intervenção em ocasiões mais críticas. O líder 4 expõe sua dificuldade de lapidar informações ásperas de caráter confidencial designadas pela alta direção e transmiti-las à seus liderados.

A líder 3 expõe as dificuldades de comunicação entre sua equipe meramente relacionada à interpretação da informação pelo receptor, causando ruído e interpretações errôneas a respeito do comunicado e reforça a importância de ter encontros e reuniões com frequência para evitar desencontros na comunicação, do contrário, o afastamento da equipe pode ser prejudicial.

Ruídos na comunicação são originados de uma codificação equivocada do receptor, tornando-se um obstáculo na fidedignidade da informação, independentemente do método (auditivo, escrito ou visual) estruturado para desenhar a comunicação. Silva e Pontes (2017) elencam sete obstáculos que influenciam a aparição de ruídos na comunicação, seus estudos são destinados à área da aviação, mas condizem com a realidade organizacional, sofrendo uma adaptação do contexto.

Tais barreiras da comunicação podem ser expressas por meio da linguagem, explorada pelos teóricos sociologicamente, vislumbrando a diversidade e pluralidade étnica, cultural, etária e social. No processo comunicacional é natural o receptor selecionar informações, no momento da assimilação, dando mais relevância a tais informações ao invés de interpretá-las de forma neutra. Além disso, atribui aspectos de sua subjetividade na interpretação, processo esse denominado de percepção seletiva. A sobrecarga de informação, igualmente, pode desencadear conflitos comunicacionais, bem como, as emoções tanto do locutor quanto do receptor no momento de transmissão da informação.

O medo, pode ser inimigo da comunicação e grande aliado da concepção de incorreções no processo comunicacional. Quando o locutor atua de maneira tendenciosa, maliciosa ou manipuladora pode influenciar na disseminação e propagação de ruídos. No discurso da liderança 3, em sua entrevista, o feedback é uma ferramenta que auxilia na minimização de ruídos, esta afirmativa é verdade, se o feedback for direcionado e construtivo, do contrário pode gerar barreiras e semear ruídos (Kyrillos e Jung, 2023).

Para a amostragem a forma mais eficaz de se comunicar é com clareza e objetividade, sem formalidades, mas com assertividade no discurso. Reforçam novamente a importância de conhecer as características de seus liderados para realizar uma abordagem personalizada na

hora do contato, respeitando o perfil de cada um e adequando a comunicação à realidade e às necessidades do liderado no momento de passar a informação.

Kyrillos e Jung (2023) afirmam: liderar é comunicar. A liderança genuína é aquela capaz de promover mudanças e transformar o ambiente positivamente. A comunicação é a ferramenta principal para o líder conquistar e influenciar seus liderados. O exercício da assertividade está diretamente ligado ao sucesso no processo comunicacional.

Baseados nas referências de Carnegie, Kyrillos e Jung (2023) consideram que a comunicação assertiva se divide em três partes: resumidamente esclarecer fatos e dados da situação em questão, então expressar seus pensamentos e sentimento e, por fim, apresentar seus desejos, necessidades e benefícios ao receptor. Ao buscar um perfil assertivo, o líder deve certificar-se de que a mensagem foi efetiva e compreendida pelo liderado.

Partindo de uma análise sistêmica dos processos gerenciais dentro da organização, no contexto estratégico, a comunicação possui um papel fundamental para dimensionar o objetivo e traçar um plano de ação. No discurso dos gestores entrevistados, o líder 2 pontua a importância de explicar o passo a passo de uma atividade para sua equipe, instigando o senso crítico e a melhoria contínua. Já o líder 3 afirma que compreender todas as dimensões de uma organização é a base da gestão, enfatizando a importância do gestor nos processos de decisão, direcionamento e implementação da gestão estratégica. Este envolvimento entre gestão de pessoas, análise de dados e a estratégia do negócio possibilita ao líder o domínio inerente na condução de sua gestão.

O líder 1 reitera que para sua rotina de feedbacks com a equipe a análise de indicadores e monitoramento adequa-se como ferramenta e suporte documental, tal evidência serve como facilitador na comunicação entre líder e liderado na transmissão da informação e em momentos de tomada de decisão. Já o líder 4 afirma que o oxigênio da empresa é o resultado, portanto faz parte da função do líder entender a organização de forma macro e transmitir essa visão aos seus liderados para que o colaborador e a organização filiem-se a um propósito em comum.

A visão sistêmica enquanto competência de comunicação gerencial, coloca em evidência o líder no ambiente organizacional. O papel da liderança na estratégia é equilibrar em sua rotina na empresa a gestão de pessoas, análise de dados e conhecimento do negócio para pautar suas decisões e traçar objetivos. Partindo deste contexto, é preciso diferenciar os perfis de líder e chefe e suas atribuições no gerenciamento de processos. Para Pampolini et al. (2013) o chefe, vê as metas e atividades como algo a ser realizado, passando as coordenadas aos seus subordinados. Já o líder conduz metas e resultados vislumbrando o futuro, atuando por meio da influência, na concepção de uma unicidade entre os liderados em prol de benefícios mútuos.

O líder traz para sua equipe um sentimento de responsabilidade perante os resultados da organização de forma estratégica, trabalhando o engajamento, objetivos claros e capacitando o liderado na execução das suas atividades, além de desenvolver competências de liderança, visando e estruturando perfis disponíveis e capacitados para uma possível sucessão. O compromisso e comprometimento com os resultados, relacionamento cooperativo, estímulo de senso e consciência crítica viabilizam a construção de equipes de alta performance, essa metodologia de desenvolvimento de pessoas está diretamente relacionada à visão estratégica e sistêmica do negócio (Pampolini et al, 2013).

Ao explorar o tema autoconhecimento com os líderes entrevistados, seus discursos se delinearão para duas competências interrelacionadas com os processos comunicacionais. A primeira diz respeito a inteligência emocional, em unanimidade, pressupõe-se que o autoconhecimento proporciona condições de gerir com propriedade, a partir da compreensão do líder sobre suas habilidades, motivações e limitações.

Para os gestores, o autoconhecimento serve como um termômetro na mensuração da eficácia da comunicação, já que o autodesenvolvimento auxilia na ampliação da percepção a respeito de si, dessa forma o líder pode analisar se a mensagem chega de forma assertiva aos seus liderados ou não. A líder 3 considera fundamental solicitar feedbacks eventualmente como uma forma de desenvolver seu autoconhecimento, por meio dessa troca de informações com os liderados é possível averiguar se os objetivos do gestor estão coerentes e de compreensão de todos os envolvidos no processo.

Outra competência emergente do tema autoconhecimento é a empatia. Sendo vista de duas formas principais. A primeira diz respeito à relação empática que o líder deve usufruir no exercício da comunicação, e o autoconhecimento é o ponto de partida para apurar o conhecimento do outro e colocar-se no lugar dele ao transmitir uma informação ou um comunicado.

Em contrapartida, a empatia pode servir como ferramenta de humanização da figura do líder. Durante a entrevista, houve destaque no discurso do líder 4 ao expressar a solidão do líder nos processos gerenciais, neste contexto a empatia vem ao encontro do liderado na desconstrução da imagem de onipotência do líder. A partir da tomada de consciência, por parte do liderado, o líder tem sua imagem humanizada, essa visão proporciona à relação líder e liderado um sentimento de alteridade mútua, favorecendo a construção de um vínculo por meio do respeito à prevalência hierárquica.

Segundo Garner (2010) a empatia, no ambiente organizacional, provoca uma ameaça para o líder visto que, ao mesmo tempo em que humaniza e emprega humildade ao perfil do

gestor, também aumenta a vulnerabilidade e reduz o entendimento de sua posição de poder tanto para si quanto aos liderados. Tal habilidade pode desenvolver engajamento, melhora na tomada de decisão e um desenvolvimento organizacional, dentro de sua complexidade.

Para Guadanhin (2022) autoconhecimento é a ação de conhecer a si próprio, essa competência designada como fundamental para o líder no exercício da comunicação, é elementar para sua ocupação de forma integral, já que sua principal atribuição é alinhar as necessidades da organização às necessidades do colaborador e às suas próprias necessidades, para isso, é preciso que ele tenha conhecimento e domínio de si e de seus liderados.

O autoconhecimento é um exercício contínuo de observação e percepção a respeito de si, está diretamente relacionado a inteligência emocional e confiança. O líder que possui domínio e consciência de seu papel é capaz de atuar em prol da motivação da equipe, desafiando-os a superar suas próprias limitações, por meio da inspiração e estímulo e com o propósito de criar um ambiente experiencial, permissivo a erros e frustrações, já que possui ferramentas para mediar e gerir suas próprias emoções (Guadanhin, 2022).

Por fim, foi solicitado para cada entrevistado uma autoanálise pontuando quais características auxiliam e prejudicam sua comunicação com os liderados. Aos pontos que auxiliam, foram destacados a habilidade de acolher e ouvir o liderado, sem formalidades, proporcionar um ambiente descontraído, outro ponto percebido pela amostra foi a sensibilidade e percepção a respeito do outro, facilidade em estabelecer uma relação de igual para igual e capacidade de envolver e determinar um sentimento de equipe aos liderados. Cultivar um relacionamento no decorrer do tempo faz com que o colaborador sintam-se visto e aceite com facilidade conversas difíceis no momento do feedback, sem hostilidade (Halvorson et.al, 2019).

Já, das características que prejudicam a comunicação foi citado entre os gestores o perfeccionismo, por parte do líder 4, o qual discorre a respeito de sua dificuldade de presenciar erros em processos, documentos e atividades, expondo sua preferência por realizar certas operações sem o auxílio de seus liderados, centralizando o processo. O ritmo acelerado de realização das tarefas torna-se prejudicial durante a rotina dos líderes, visto que pode causar a presença de ruídos ao instruir uma atividade, pressão e exaustão aos liderados. A ansiedade, estresse e descontroles emocionais foram aspectos do perfil do líder atribuídos a sua dificuldade de atingir um bom desempenho nos processos comunicacionais.

Gerir pessoas e atuar ativamente na administração integral de uma área envolve não só aspectos racionais como também emocionais, como mencionado por Longhi (2016). O domínio das emoções aumenta o período de maturação de uma reação, fazendo com que o líder pondere suas ações e palavras em situações de conflito ou complexas, ao invés de agir com

impulsividade. A inteligência emocional é caracterizada pela capacidade de saber lidar com as próprias emoções e das pessoas ao seu entorno. Tal competência é benéfica para o líder, pois amplia a compreensão e discernimento em sua atuação sendo capaz de atuar em um patamar estratégico com segurança e equilíbrio.

A TABELA 2 sintetiza as percepções dos líderes em relação às competências de comunicação fundamentais para o exercício da liderança selecionadas neste estudo, tendo como base um roteiro para condução da entrevista:

Tema abordado na entrevista	Percepção dos entrevistados
Percepção do líder sobre sua influência sobre os liderados	As atitudes e comportamentos do líder são exemplos para seus liderados de como agir na condução de processos e projetos. Neste contexto, o líder é responsável por conduzir e orientar a experiência do colaborador.
Relacionamento Interpessoal	O vínculo entre o gestor e a equipe torna-se genuíno por meio de um acolhimento que ultrapassa as formalidades profissionais. Conhecer o liderado de forma integral favorece a formação de uma comunicação sistêmica o que possibilita uma consciência ampla de como conduzir, motivar e orientar o liderado.
Ruídos na comunicação	A interpretação da informação é a principal fonte que irriga ruídos na comunicação, tanto verbal quanto escrita, isso pode ser evitado por meio de reuniões e feedbacks constantes.
Percepção da forma eficaz de comunicação	De forma clara e objetiva, sem formalidades, mas com assertividade no discurso. É preciso conhecer as características do receptor para realizar uma abordagem personalizada na hora do contato, respeitando o perfil de cada um e adequando a comunicação à realidade e às suas necessidades.
Visão Integral	A comunicação possui um papel fundamental para dimensionar o objetivo e traçar um plano de ação. Compreender todas as dimensões de uma organização é a base da gestão, o líder atua nos processos de tomada de decisão, direcionamento e implementação da gestão estratégica.
Autoconhecimento	Para explorar esse tema os entrevistados delinearão duas competências concordantes com o autoconhecimento, demonstrando que o conhecimento de si proporciona condições de gerir com propriedade suas emoções, intensificando a inteligência emocional. Além disso, o autoconhecimento é o ponto de partida para apurar o conhecimento dos outros, essa prática diz respeito à relação empática.
Características benéficas para a comunicação	Habilidade de acolher e ouvir sem formalidades, proporcionar um ambiente descontraído, amplitude no conhecimento e percepções sobre o outro, relacionamento de igual para igual.
Características prejudiciais para a comunicação	Ansiedade, falta de inteligência emocional ao presenciar erros em atividades, centralização de projetos e processos, ritmo acelerado causando pressão e exaustão aos liderados.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Esta seção tem por finalidade apresentar uma proposta de intervenção a fim de capacitar os líderes de ocupação gerencial e de coordenação da distribuidora de materiais elétricos em seus processos comunicacionais, com o intuito de minimizar ruídos, promover o engajamento e proporcionar ferramentas e diretrizes para desenvolver, nos líderes, um papel estratégico nas tomadas de decisão.

A proposta de intervenção é implementar um programa de treinamento para os líderes com a intenção de capacitá-los para executar as competências comunicacionais, selecionadas neste estudo, na condução de suas atribuições no dia a dia. Para implantar um programa de treinamento assertivo é preciso dar atenção ao método que será utilizado para ministrar o treinamento, conforme menciona Snell et al. (2020).

O método deve ser definido a partir dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) que deverão ser instruídos, ou seja, deve ser determinado a partir do resultado da aprendizagem que busca atingir. Nesta proposta de intervenção será utilizado mais de um método de treinamento, Snell et al. (2020) chama tal modelo de aprendizagem combinada. O intuito de utilizar o método mencionado é de capacitar os líderes de forma teórica e prática a respeito das competências comunicacionais selecionadas seguindo os módulos estabelecidos na sequência, abaixo:

- Módulo 1 - Comunicação.

Objetivo: Conceitualizar o modelo clássico de comunicação, relacionar a competência da comunicação no exercício da liderança estratégica, diferenciar o papel de líder e chefe, designar os estilos de liderança e apresentar as seis competências comunicacionais e seus conceitos.

Método de treinamento: Palestra, aula expositiva.

- Módulo 2 - Autoconhecimento.

Objetivo: Construir um perfil comportamental individualmente com o gestor, utilizando ferramentas de coaching para promover autoconsciência. O evento ocorrerá em quatro sessões de cinquenta minutos, seguindo a ordem determinada:

- Primeiro encontro: Entrevista Inicial e autoavaliação.
- Segundo encontro: Construção da roda da vida.
- Terceiro encontro: Elaboração da Janela Johari.

- Quarto encontro: Feedback, alinhamentos e construção de um plano de ação.

Método de treinamento: Coaching e Feedback.

- Módulo 3 - Feedback.

Objetivo: Capacitar a liderança na administração e condução de uma sessão feedback formal e informal, na elaboração de um diagnóstico de desempenho a partir de uma análise das métricas de desempenho e fatores que afetam o desempenho.

Método de treinamento: Palestra seguida de interpretação de papéis.

Na conclusão do programa, será aplicado um questionário de avaliação, para qualificar o treinamento em questão e classificar sua eficácia. Snell et al. (2020) determina quatro conceitos principais para validar um treinamento: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Os critérios estabelecidos mensuram em sua integralidade o programa, com isso é possível estabelecer um panorama geral e identificar falhas e melhorias com assertividade.

O programa de treinamento desenvolvido atua na capacitação e desenvolvimento gerencial das competências comunicacionais estabelecidas neste estudo. O objetivo é sensibilizar e fornecer ferramentas para que atuem de forma estratégica na comunicação da equipe tanto para gestão quanto para operacionalização, evitando ruídos e engajando a equipe.

Pretende-se atingir com este programa de treinamento maior compreensão da equipe de gestores e coordenadores da empresa na comunicação, tanto na funcionalidade do processo quanto nos fundamentos e no contexto gerencial, transmitir e elucidar o papel da liderança na comunicação e reciprocamente o papel da comunicação na liderança e a importância do contato direto com seus liderados, por meio de feedbacks, reuniões de alinhamentos ou devolutivas e retornos. Esta intervenção é um ponto de partida para desenvolver nos líderes uma visão estratégica de gestão.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa foi realizada com o objetivo de implementar um programa de intervenção de treinamento para a equipe gerencial de uma distribuidora de materiais elétricos, localizada na cidade de Curitiba, a respeito das competências de comunicação importantes para o exercício da liderança.

A partir de um estudo para estruturação do referencial teórico foram selecionadas seis competências comunicacionais de cunho gerencial para as tratativas organizacionais atuais, sendo elas: relacionamento interpessoal, autoconhecimento, visão integral, atitude construtiva, transparência e saber ouvir. Baseado nas competências de comunicação selecionadas para conduzir o tema de pesquisa, foi elaborado um questionário de entrevista semiestruturado para a coleta de dados qualitativos.

A composição da amostra se deu por quatro profissionais que ocupam cargos de liderança na empresa. Numa análise documental das respostas dos entrevistados, pôde-se verificar a necessidade dos líderes atuais de se conectarem com seus liderados de forma genuína, administrando um vínculo que compõe um conhecimento da vida pessoal e profissional, isso permite ao líder uma amplitude de consciência de toda a constituição do sujeito, facilitando na condução estratégica da motivação e comportamento.

A sensibilidade e percepção a respeito do outro, assim como a empatia e inteligência emocional foram constructos que permearam o discurso da amostra ao falar sobre comunicação e liderança. É possível concluir que a comunicação trata-se mais do saber ouvir do que do falar. Neste processo, desenvolver o relacionamento interpessoal, com transparência e ética possibilita a eficácia de uma comunicação fluida e clara.

As barreiras da comunicação estão diretamente relacionadas ao modo com que o receptor interpreta o que lhe foi transmitido. O sujeito enquanto um ser sistêmico e subjetivo, traz suas percepções, vivências e experiências no momento de um diálogo, pode-se dizer que entrega-se por inteiro em uma conversa, esse modo único de enxergar o mundo influencia na maneira com que a informação é recebida. Os ruídos na comunicação são causados pela interpretação errônea e falta de conhecimento do locutor para com o receptor, no meio organizacional, a fim de barrar ou minimizar o impacto dos ruídos se faz necessário reuniões e sessões de feedbacks frequentes.

A comunicação é uma competência presente em todo o contexto organizacional, desde o operacional até o estratégico e possui um papel fundamental no dimensionamento de objetivos, metas e planos de ação do negócio. Assim como a liderança, a comunicação está

diretamente relacionada com a entrega de resultados, visto que, a transmissão da informação enquanto ferramenta estratégica é a principal fonte de direcionamento dos processos, tomada de decisões e integração entre colaboradores e organização.

O autoconhecimento, no discurso da liderança, foi analisado a partir de duas competências chaves primordiais para a percepção de si, a inteligência emocional e a empatia. A primeira competência fundamentada na concepção de que ao adquirir conhecimento de si, o sujeito também adquire domínio de seus sentimentos e emoções e os gerencia com propriedade. Já a empatia, neste contexto, surge por meio de duas concepções diferentes uma voltada para o autoconhecimento enquanto ponto de início no aprimoramento do conhecimento do outro e, como complemento, surge no discurso da amostra a empatia enquanto uma ferramenta de humanização do papel do líder, proporcionando à relação entre líder e liderado um sentimento de alteridade.

Baseado nos relatos dos líderes entrevistados e nas competências de comunicação gerencial selecionadas para o estudo, estruturou-se um modelo de intervenção por meio de um treinamento em três módulos, com o intuito de capacitar a equipe de gestão da empresa de materiais elétricos acerca das competências comunicacionais e como executá-las de forma eficaz no exercício da liderança. A implementação desta intervenção é o ponto de partida para desenvolver uma visão estratégica gerencial.

Para estudos futuros sugere-se a implantação do programa de intervenção proposto e uma análise das percepções dos gestores sobre as competências de comunicação pré e pós capacitação, podendo aprofundar a análise a eficácia por meio de uma avaliação da alta direção e liderados a respeito do treinamento. Conjuntamente, no discurso da entrevista, a amostragem expressou a solidão ao assumir um cargo de gestão e como esse sentimento permeia momentaneamente sua rotina, como proposta para outras pesquisas sugiro realizar um estudo sobre o sentimento de solidão dos líderes e o papel estratégico do psicólogo organizacional neste contexto.

## REFERÊNCIAS

CORDEIRO, R.Q.F. et al. **Teorias da Comunicação**. 1.ed. Sagah Educação S.A. São Paulo, 2017. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistemas de Bibliotecas.

COSTA, S.J.R.G. **A comunicação do líder e o engagement dos colaboradores. Estudo de caso da Aegon Santander Portugal**. 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/27292/4/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Sandra%20Costa.pdf>. Acesso: 21 de outubro de 2023.

OLIVEIRA SILVA, G.R. de; PONTES, T.N.R. **Comunicação no Contexto da Aviação: Contribuições da Psicologia**. Revista Conexão Sipaer, v. 8, n. 2, p. 33-40, 2017. Disponível em: <file:///media/fuse/drivefs-9b1b66e9b154b26889558803862a22dd/root/430-2211-1-PB.pdf>. Acesso: 27 de janeiro de 2024.

DIMITRIADIS, N; PSYCHOGIOS. **A. Neurociência para Líderes: como liderar pessoas e empresas para o sucesso**. 1. ed. Grupo Editorial Universo dos Livros. São Paulo, 2021.

GARNER, T. C. H. C., and Reformado Exército dos EUA. **"Empatia: habilidade de um verdadeiro líder."** *Military Review* 2 (2010): p. 40-49. Disponível em: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20100430\\_art007POR.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20100430_art007POR.pdf). Acesso em: 28 de janeiro 2024.

GOMES, E.C. **Propósito Organizacional e Estratégias de Comunicação Interna**. 1.ed. Platos Soluções Educacionais S.A. São Paulo, 2021.

GUADANHIN, C. (2022). **Autoconhecimento, sucesso e liderança: como uma prática de estudar e conhecer a si mesmo pode impactar na trajetória de um líder e transformar suas comunidades de influência?** . *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 8(6), 947–971. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i6.5940>. Acesso em: 28 de janeiro 2024.

HALVORSON, H.G. et al. **Harvard Business Review: a arte de dar feedback**. 1.ed. Editora Sextante. Rio de Janeiro, 2019.

HOHLFELDT, A; MARTINO, L.C; FRANÇA, V.V. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 15. ed. Editora Vozes. Petrópolis, 2015.

KYRILLOS, L; JUNG, M. **Comunicar para liderar**. 1. ed. Editora Contexto. São Paulo, 2023.

KYRILLOS, L; SARDENBERG, C.A. **Comunicação e Liderança**. 1. ed. Editora Contexto. São Paulo, 2019.

LONGHI, C. F. **"Inteligência emocional x liderança."** *Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha*. 2016. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/2338>. Acesso em: 28 de janeiro 2024.

PAMPOLINI, C. P. G.; MAZO, C. G. D. de; GONÇALVES, D. A. A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Revista ADMPG, [S. l.]**, v. 6, n.

2, 2013. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/14029>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2024.

PINHO, M.D.R.S. **E-Liderança em contexto de pandemia e revolução industrial 4.0: Associação entre estilo do líder, a sua competência comunicacional e a satisfação dos liderados.** 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/22365/1/Maria\\_Pinho\\_MGDRH\\_2022.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/22365/1/Maria_Pinho_MGDRH_2022.pdf). Acesso: 21 de outubro de 2023.

RODRIGUES, F.R. **Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de competências de comunicação e liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa.** 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/42168/1/22617\\_515\\_%20Rola%20Rodrigues.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/42168/1/22617_515_%20Rola%20Rodrigues.pdf). Acesso: 21 de outubro de 2023.

SANTOS, R.O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, 2018. Disponível em: Disponível em: file:///home/chronos/u-2d790a4a3ca7b61c4386c882dafa7938035c4efa/MyFiles/Downloads/128-580-1-PB.pdf. Acesso: 21 de outubro de 2023.

SIQUEIRA, W. **Influências do Estilo Gerencial na Comunicação Empresarial.** In: FRANÇA, A.S(org.). **Comunicação Empresarial.** 1.ed. Capítulo 3 p. 37 - 54. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2014.

SNELL, S.A. MORRIS, S.S. BOHLANDER, G.W. **Administração de Recursos Humanos.** 17º ed. Editora Cengage. São Paulo, 2020.

SOUSA, J.K; VARÃO, R. **Harold Lasswell: as contribuições do “paladino” do saber comunicacional.** Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2006. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6169623/mod\\_resource/content/1/artigo\\_lasswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6169623/mod_resource/content/1/artigo_lasswell.pdf). Acesso em: 05 de outubro de 2023.

VENTURA, M.M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf). Acesso: 30 de outubro de 2023.

## **ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1- O que você entende quando dizem a seguinte frase: “o colaborador é o reflexo do seu líder”
- 2 - Qual é a importância de criar um vínculo com a sua equipe?
- 3 - Quais os problemas de comunicação que ocorrem entre você e sua equipe?
- 4 - Quando falamos em comunicação, enquanto uma habilidade importante de liderança, na sua opinião, qual é a forma mais eficaz de se comunicar?
- 5 - Como que a capacidade de enxergar e compreender todas as dimensões de uma organização (indicadores, dados, pessoas, produtos, clientes, fornecedores e parceiros) pode auxiliar nos processos de comunicação entre líder e liderado?
- 6 - Qual é a importância do autoconhecimento para um profissional que ocupa um cargo de liderança?
- 7 - E quais impactos a importância do autoconhecimento geram no processo de comunicação?
- 8 - Que características suas ajudam na comunicação com a equipe?
- 9 - Que características suas atrapalham ou podem atrapalhar a comunicação entre você e a equipe?