

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ASSESSORITEC
DEPARTAMENTO DE CURSOS SUPERIORES
TECNOLOGIA EM GESTÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE**

ALESSANDRO DE JESUS CORDEIRO

**O EFEITO SINERGÉTICO DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA NA CULTURA
ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO NA REDUÇÃO DE FALHAS DE PRODUÇÃO**

JOINVILLE

2025

ALESSANDRO DE JESUS CORDEIRO

O EFEITO SINERGÉTICO DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA REDUÇÃO DE FALHAS DE PRODUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Orientador: Prof. Me. Maura Maria Roth

JOINVILLE

2025

ALESSANDRO DE JESUS CORDEIRO

O EFEITO SINERGÉTICO DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA REDUÇÃO DE FALHAS DE PRODUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Joinville, 10 de dezembro de 2025.

Prof. Me. Maura Maria Roth (Orientador)
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Me. Katiana da Silva Estevam
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Me. Vilmar da Silva
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão a todos que colaboraram para a concretização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

À Universidade Assessoritec, pelo ambiente acadêmico e pela formação essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Professora Maura Maria pela inestimável orientação, disponibilidade e pelas contribuições cruciais que nortearam este estudo e garantiram sua excelência.

Aos profissionais e colegas que, de alguma forma, compartilharam conhecimento e experiências que enriqueceram o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço o apoio fundamental que recebi durante toda a jornada acadêmica.

"A educação não é o enchimento de um balde, mas o acender de um fogo."

William Butler Yeats (1865–1939)

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso aborda a temática da gestão de pessoas e processos, focando no Impacto da Comunicação Interna e da Liderança na eficiência produtiva. O estudo é guiado pela premissa de que a Comunicação e a Liderança exercem um Efeito Sinérgico que molda a Cultura Organizacional, influenciando diretamente a Motivação e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores, variáveis que, por sua vez, são cruciais para a Redução de Falhas de Produção. O objetivo geral é analisar e sintetizar, a partir da literatura especializada, a correlação e a interdependência entre estes fatores e o desempenho operacional. A pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório, baseada em uma revisão bibliográfica aprofundada de livros, artigos científicos e periódicos da área de Gestão e Comunicação. Espera-se que o estudo demonstre que a comunicação clara, transparente e a liderança de apoio são determinantes para elevar a QVT e a motivação, resultando em uma fundamentação teórica robusta sobre a diminuição das falhas e retrabalhos na produção. Conclui-se que a análise teórica confirmará o investimento estratégico nestes pilares gerenciais como fundamental para otimizar os processos e alcançar a excelência operacional.

Palavras-chave: comunicação, liderança, motivação, qualidade de vida trabalho, cultura organizacional.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho
TCC - Trabalho de conclusão de curso

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ruídos na Comunicação.....	27
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS.....	10
1.1. OBJETIVO GERAL.....	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2. INTRODUÇÃO.....	11
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
3.1. A Importância da Comunicação Estratégica.....	12
3.2. Aspectos Importantes da Liderança nas Organizações.....	14
3.3. A Comunicação da Indústria com o WhatsApp.....	15
3.4. Falhas na Comunicação.....	16
3.5. Obstáculos Mais Comuns na Comunicação Industrial.....	18
4. MATERIAIS E MÉTODOS.....	21
5. RESULTADOS.....	23
5.1. Cultura organizacional e o efeito sinérgico da liderança e comunicação... 23	
5.1.1. Identificação das Falhas de Comunicação e Seus Impactos.....	23
5.1.2. A Liderança como Fomentadora da Eficácia Comunicacional.....	24
5.1.3. O Efeito Sinérgico na Redução de Falhas.....	24
6. CONCLUSÕES.....	26
REFERÊNCIAS.....	28

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GERAL

- Analisar o impacto da comunicação interna na redução de falhas na produção em ambientes fabris, com foco em aspectos de praticidade, ruídos e cultura organizacional.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais falhas na produção associadas a problemas de comunicação interna.
- Analisar como fatores como ruídos, praticidade e limpeza influenciam a eficácia da comunicação no ambiente fabril.
- Discutir a relação entre cultura organizacional e a efetividade da comunicação interna.

2. INTRODUÇÃO

O cenário de mercado globalizado impõe às organizações industriais um foco inegociável na eficiência e na qualidade de seus processos produtivos. A busca pela excelência operacional, crucial para a competitividade e sustentabilidade, é constantemente ameaçada por falhas e retrabalhos na produção, que geram custos significativos e comprometem o produto final.

Nesse contexto, a atenção ao fator humano é crítica. Segundo FoccoERP (2024), colaboradores que atuam em um ambiente positivo, pautado na boa comunicação e no reconhecimento, demonstram maior motivação e engajamento, resultando diretamente em aumento de produtividade. Para alcançar esse elevado nível de satisfação e performance, é essencial que a gestão promova uma cultura de feedbacks regulares e um forte senso de colaboração na rotina de trabalho.

É com base na busca por essa alta performance que a Comunicação Interna e a Liderança emergem com uma assertividade maior e mais precisa.

O ambiente industrial, marcado pela complexidade de etapas e pela intervenção de diversos colaboradores, apresenta desafios críticos na rotina do chão de fábrica. As falhas na comunicação, em particular, destacam-se como um fator de risco, podendo resultar em atrasos de entrega e erros diretos na produção. A relevância desse tema é confirmada por pesquisas que apontam os problemas de comunicação como o maior desafio em projetos organizacionais (Folha Vitória, 2022), superando a não definição de escopo e as mudanças constantes.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura tem como objetivo apresentar os principais conceitos e estudos que fundamentam esta pesquisa. Para isso, são analisadas produções acadêmicas que abordam a relevância da comunicação interna nas organizações e seu impacto no desempenho e na cultura organizacional.

Nesta seção, são discutidos a evolução dos conceitos relacionados à comunicação estratégica, destacando como a transparência, a inclusão e a flexibilidade se tornaram pilares essenciais para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. A análise dessas produções acadêmicas permitirá compreender melhor os desafios e as oportunidades que a comunicação interna apresenta no contexto atual das organizações.

3.1. A Importância da Comunicação Estratégica

Para Brandão (2018), as organizações necessitam ser flexíveis, transparentes e inclusivas, no sentido de reforçarem a sua conduta de boas práticas e coesão interna ao serviço do progresso humano junto das suas diferentes partes interessadas. Para isso, o papel da comunicação nas organizações é decisivo, de modo a proporcionar uma maior participação e um redobrado sentido para se gerarem organizações socialmente mais responsáveis e centradas em valores de sobriedade e desempenho de backstage na conceção e implementação de rigorosos programas contingenciais e estratégicos de gestão de relacionamentos entre cada organização e seus stakeholders (Brandão e Portugal, 2015 citado por Brandão, 2018, p. 2).

Segundo Ferrari (2016) citado por Brandão (2018), a conceção estratégica da comunicação, ao estabelecer -se de modo simétrico e transparente, minimiza os possíveis riscos. Permite, ao mesmo tempo, uma maior vinculação aos valores e aos comportamentos gerados, facilitando os relacionamentos na definição e geração, em cada empresa, do seu “sentido” e “propósito organizacional”, de modo a se conseguir gerar e estreitar “interesses mútuos” entre as diferentes partes interessadas dentro de cada empresa (Ferrari, 2016, p. 148 -150 citado por Brandão, 2018).

Esta conceção estratégica das organizações e sua comunicação está intimamente ligada ao reforço da sua virtuosidade na sua estreita relação com a

gestão do potencial humano como seus objetivos principais, que, segundo Ribeiro et al. (2013, p. 24, citado por Brandão, 2008), se sustentam em cinco atributos decisivos: o sentido de significado, o bem-estar e o enobrecimento dos seres humanos; a vivência organizacional nos níveis cognitivo, emocional e comportamental; a positividade e energia sustentável; a definição de objetivos que valem em si mesmos; e a promoção da resiliência. A comunicação vista de modo estratégico assume -se, deste modo, como um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, junto das diferentes partes interessadas, reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador. Cabe, assim, ao profissional de relações públicas nas organizações ser um “analista de cenários que participa na definição de estratégias de relacionamentos com os stakeholders” como comenta Ferrari, 2016 citado por Brandão, 2018, agindo sempre no reforço da dimensão humana e social da organização que representa.

Segundo Carvalho (2011), quando falamos de organizações, abordamos a comunicação como uma condicionante do sucesso, pois as organizações são formadas por pessoas, que necessitam de um bom nível de comunicação para conviverem, relacionarem-se e compartilharem as regras e metas a atingir. No entanto, percebe-se que em grande parte das organizações há disfunção na comunicação interna, porque a complexidade das estruturas organizacionais proporciona que a informação tenha que percorrer um longo caminho até ao receptor final, levando, muitas vezes, à distorção da informação original. Tendo em conta que a comunicação interna é decisiva para o sucesso organizacional, a escolha do tema da dissertação prende-se com a compreensão da forma como a comunicação interna é desenvolvida numa organização. Desta forma para concretizar o objetivo principal do estudo foi instituído um objetivo específico: conhecer a eficácia da comunicação interna na organização.

Segundo Carvalho (2011), para que a comunicação interna atue efetivamente como uma ferramenta estratégica de gestão, é essencial o envolvimento de todos os níveis da organização. A informação deve ser compartilhada de forma oportuna e confiável, utilizando-se de diversos meios (formais, informais, escritos e orais) para atingir diferentes públicos e garantir uma circulação fluida. O autor também ressalta a importância de distinguir comunicação de informação, pois a comunicação é um conceito mais amplo, que representa uma troca e um processo de compartilhamento,

enquanto a informação é o conteúdo que circula. A ausência de comunicação, nesse sentido, inviabiliza a transmissão da informação. Portanto, o processo comunicacional, em sua complexidade, serve como suporte para um modelo de gestão estruturado, capaz de auxiliar a organização a enfrentar os desafios competitivos atuais. A comunicação está no núcleo da gestão organizacional, uma vez que, consiste em relacionamentos interpessoais. Através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem as suas atividades na empresa e comprometerem-se na execução dos objetivos e metas traçadas.

3.2. Aspectos Importantes da Liderança nas Organizações

Para Souza (2011), as empresas fazem parte da sociedade atual e nela encontra-se uma comunidade, na qual indivíduos estabelecem relações, principalmente através da comunicação. Podem-se identificar agrupamentos ligados sequencialmente, partes compondo o todo, escalões de coordenação e etapas decisórias. Drucker (1954, citado por Souza, 2011, p. 16) traz o aspecto da liderança organizacional e afirma que os líderes do futuro deveriam desempenhar sete funções essenciais: administrar por objetivos, gerindo a empresa com base no cumprimento de metas pré-estabelecidas; correr riscos por períodos mais longos, permitindo decisões nos níveis inferiores da organização; tomar decisões estratégicas que orientem o sentido da organização no mercado; formar equipe integrada; comunicar informações rápida e claramente; ver o negócio como um todo de forma holística, vislumbrando o crescimento de toda a empresa; e relacionar produto e indústria ao ambiente de tendências mundiais, atendendo às demandas externas.

Segundo Lopes (1980) citado por Souza (2011), uma pesquisa marcou época sobre as considerações da motivação no trabalho, chefiada por Elton Mayo, que durou de maio de 1927 a julho de 1932, para observar se mudanças nas condições ambientais de trabalho afetariam o comportamento dos empregados. As variações introduzidas seriam para melhor: maior incentivo salarial, menor número de horas diárias de trabalho, redução da semana de trabalho, períodos de repouso durante as horas de trabalho e regresso às condições originais. Então, verificou-se que o resultado da produtividade tem relação direta com as reações pessoais frente às relações do grupo.

Em um relato da pesquisa de Elton Mayo sobre a motivação no trabalho, Lopes (1980, citado por Souza, 2011, p. 25-26) destaca que houve melhoria na qualidade do trabalho e fortalecimento dos laços de amizade. A pesquisa concluiu que a motivação é o fator mais importante para o desempenho, sendo o incentivo econômico secundário.

O estudo enfatizou que a supervisão (liderança) é central, sendo que a modalidade democrática encoraja a iniciativa individual e o aconselhamento é um instrumento importante de motivação. Além disso, a importância das boas relações interpessoais e da satisfação social é fundamental, visto que o ser humano é social por natureza, embora o autor reconheça que assegurar a cooperação de todo o pessoal representa um percurso com diversas variáveis a serem consideradas.

No ambiente de trabalho, o autoritarismo ainda é grande, com isso a ansiedade e o conflito participam do dia-a-dia empresarial; tanto na interação da empresa com o público interno quanto no contato com o externo. A conduta de trabalho é redirecionada várias vezes a depender das diversas mudanças do ambiente competitivo.

Na atualidade, há uma ausência de consciência histórica, segundo Chanlat (1984) citado por Souza (2011), então é necessário fazer questionamentos a respeito da condição humana nas organizações, pois a competitividade traz um novo olhar do trabalho, que é validado através do seu resultado.

3.3.A Comunicação da Indústria com o WhatsApp

Para Zapper (2024), o WhatsApp vem se consolidando como uma ferramenta estratégica de comunicação dentro do setor industrial, ultrapassando o uso restrito a interações pessoais para assumir um papel corporativo relevante. Nesse sentido, a plataforma contribui para dinamizar o fluxo de informações, substituindo em muitos casos os canais tradicionais, como e-mails ou murais, e oferecendo maior agilidade e alcance em ambientes marcados pela diversidade de turnos e pela dispersão geográfica das equipes. Assim, a comunicação se torna mais imediata e acessível, favorecendo tanto a integração interna quanto a relação com parceiros externos.

Segundo Zapper (2024), a adoção do WhatsApp na indústria traz vantagens, como a possibilidade de transmissões em massa, compartilhamento rápido de documentos e uso de grupos ou chamadas para reuniões ágeis. Contudo, aponta

também para riscos relacionados à privacidade, à falta de padronização de conduta e ao excesso de mensagens, que podem gerar conflitos ou perda de eficiência.

Para mitigar essas fragilidades, Zapper (2024) sugere medidas como treinamentos, regras de conduta, monitoramento de conversas e armazenamento em nuvem, garantindo maior segurança e controle. Ademais, evidencia-se que setores como Recursos Humanos, Marketing e Jurídico podem se beneficiar de análises das interações, permitindo prevenir abusos, adaptar campanhas e assegurar conformidade com normas. Dessa forma, o WhatsApp aparece como recurso promissor, mas que exige gestão cuidadosa e políticas claras para ser realmente eficaz no contexto industrial.

No entanto, como medidas de precaução é importante estabelecer políticas claras de comunicação, definindo quais tipos de informações podem ou não ser compartilhadas pela ferramenta. Isso evita exposição de dados sensíveis e mantém a confidencialidade de processos internos. Além disso, é recomendável que os colaboradores recebam treinamentos sobre etiqueta digital e ética profissional, de forma a garantir que o uso do aplicativo se mantenha adequado ao ambiente de trabalho e não prejudique as relações interpessoais.

3.4. Falhas na Comunicação

Para Souza (2011), a comunicação sempre existiu e são inatas suas formas primordiais como o riso e o choro, pois como são expressões visíveis no rosto, não precisam ser aprendidos. Todos os outros gestos parecem ser símbolos culturais, cuja manipulação é adquirida no decorrer da vida, como a língua e a escrita que são sistemas de sinais que reproduzem o momento histórico da sociedade em que se vive (Thayer, 1972 citado por Souza, 2011).

A comunicação realiza-se muitas vezes com a utilização de vários meios ao mesmo tempo, por isso é complexa e ambígua, e pode gerar desentendimentos em alguns momentos, pois fatores não-verbais como tom de voz, fatores gestuais e comportamentais podem causar contradições no conteúdo da mensagem.

Segundo Vieira (2025, p. 5), falhas na comunicação interna podem causar danos profundos que ultrapassam o baixo desempenho das equipes, afetando a reputação da empresa. Quando a comunicação é ineficaz, a informação é transmitida de forma fragmentada e desorganizada, resultando em erros evitáveis, mal-

entendidos e uma sequência de imprevistos que desorientam as equipes. Os impactos negativos incluem a insatisfação e frustração dos funcionários, que veem seu trabalho desmoronar, sentindo-se abalados e desmotivados quando as diretrizes não são claras. Robbins (2005) complementa que a falta de clareza comunicacional gera um ambiente de trabalho desorganizado e de desconfiança, prejudicando a moral da equipe.

Ainda segundo o autor, para evitar falhas de comunicação, as empresas de eventos devem adotar um conjunto de práticas que garantam a eficácia da troca de informações entre os membros da equipa, assegurando a coordenação de todas as fases do evento de forma eficiente. A comunicação deve ser tratada como uma prioridade estratégica, pois uma comunicação eficaz é essencial para o bom funcionamento da organização e para garantir que todos os envolvidos estejam alinhados com os mesmos objetivos.

Uma sugestão eficaz é a utilização de ferramentas digitais, como plataformas de gestão de projetos e comunicação em tempo real, ou seja, comunicação instantânea. Como destaca Järvelin (2018) citado por Vieira (2025, p. 6), “as ferramentas de comunicação digital não só melhoram a eficiência do fluxo de informações, mas também permitem uma maior transparência, minimizando o risco de falhas na comunicação”. Essas plataformas facilitam a divisão e administração de tarefas, o acompanhamento do evento e a resolução de problemas de forma eficaz, uma vez que todos os elementos da equipa terão acesso às informações e atualizações.

Segundo a Aspectum (2023), as falhas na comunicação empresarial, embora muitas vezes sutis, podem gerar grandes prejuízos para as organizações. Pequenos equívocos, como instruções vagas ou mensagens mal interpretadas, tendem a se acumular, resultando em conflitos não resolvidos, perda de confiança entre equipes, queda de motivação e, conseqüentemente, impacto negativo nos resultados. A ausência de feedbacks adequados e a tolerância a comportamentos inadequados reforçam ainda mais esses efeitos nocivos.

São identificados diferentes tipos de falhas recorrentes, como a falta de diálogo entre líderes e colaboradores, o não alinhamento de expectativas, a sobrecarga de informações irrelevantes e a utilização de canais de comunicação ineficientes. Além disso, a prática de uma comunicação unilateral, na qual gestores não escutam ou não abrem espaço para opiniões, contribui para a sensação de desvalorização das equipes, gerando retrabalho, desperdício de recursos e um clima organizacional prejudicado.

Para evitar esses problemas, o texto sugere medidas práticas, como padronizar processos de comunicação, promover a proximidade entre líderes e funcionários, adotar canais claros e objetivos, incentivar reuniões informais e implementar uma cultura de feedback constante. Com isso, a organização consegue fortalecer os vínculos internos, aumentar a produtividade e consolidar uma cultura saudável, em que a comunicação deixa de ser apenas operacional e passa a ser um pilar estratégico para o crescimento e engajamento. (Aspectum, 2023, p. 1)

3.5. Obstáculos Mais Comuns na Comunicação Industrial

Os principais problemas da comunicação são os Ruídos e as Barreiras, o primeiro, nada mais é do que qualquer elemento que interfira no processo as transmissões de uma mensagem, entre o emissor e o receptor. Esses ruídos podem ser resultados de elementos internos ou externos. (ADM da Comunicação, 2015, p.1)

Figura 1. Ruídos na Comunicação



Fonte: ADM da Comunicação (2015)

Os obstáculos mais comuns na comunicação industrial segundo WC MAC(2025), são:

Ruídos físicos: máquinas barulhentas, EPIs que abafam sons, distância física entre equipes.

Diversidade de turnos: informações nem sempre são repassadas entre dia, tarde e noite.

Falta de acesso digital: muitos colaboradores operacionais não têm computador, e o uso do celular pode ser restrito por normas ou pela operação em si.

Sobrecarga de mensagens: múltiplos canais paralelos, excesso de avisos, informações desconexas.

Baixo engajamento: colaboradores que não "compram a ideia", sentem-se distantes ou ignorados nas decisões.

Conteúdo pouco claro: mensagens vagas, técnicas demais ou mal estruturadas.

Dificuldade na mensuração: falta de indicadores para saber quem recebeu e entendeu as comunicações. (WC MAC, 2025, p. 1)

De acordo com InCicle (2025), para mitigar essas falhas, a implementação de ferramentas adequadas pode ser fundamental. Alguns tipos de plataformas permitem um maior controle de projetos, possibilitando que gestores acompanhem o andamento das tarefas e ofereçam feedbacks em tempo real. Além disso, a automação de tarefas rotineiras reduz o risco de mal-entendidos e economiza tempo, enquanto a facilidade de integração com outros softwares existentes na empresa melhora a eficiência do trabalho em equipe. Assim, investir em ferramentas de comunicação pode transformar a dinâmica interna e promover um ambiente mais colaborativo e produtivo.

Para a InCicle (2025), a má comunicação pode gerar retrabalho e frustrações. A InCicle (2025, p. 1) lista diversos motivos que causam mal-entendidos no ambiente corporativo, como a falta de clareza nas mensagens, o excesso de formas de comunicação e a sobrecarga de informações.

A ausência de feedback, a comunicação apenas com os líderes e o não saber ouvir (falta de abertura para o nível operacional) também criam barreiras. Por fim, o autor menciona a falta de investimento em treinamento para aperfeiçoar a comunicação e a circulação de informações desconexas como fatores que prejudicam o foco e a segurança dos colaboradores.

Em suma, a comunicação interna nas empresas enfrenta diversos desafios que podem comprometer a eficiência e a produtividade. Os ruídos e barreiras identificados, como a falta de clareza nas mensagens, o excesso de canais de comunicação e a ausência de feedback, são fatores que dificultam a troca de informações e geram mal-entendidos.

Para superar esses obstáculos, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem proativa, investindo em treinamentos e ferramentas que promovam uma comunicação mais clara e eficaz. A criação de um ambiente onde todos se sintam ouvidos e valorizados é essencial para fortalecer o engajamento dos colaboradores e garantir que as informações sejam transmitidas de forma adequada.

Além disso, a implementação de plataformas de comunicação integradas pode ser uma solução eficaz para centralizar as informações e facilitar o fluxo de trabalho. Ao permitir que gestores acompanhem o progresso das tarefas e ofereçam feedback

em tempo real, essas ferramentas ajudam a minimizar a sobrecarga de mensagens e a garantir que todos os colaboradores estejam alinhados.

Portanto, ao reconhecer e abordar as falhas na comunicação interna, as empresas não apenas melhoram suas operações, mas também criam um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, onde todos os membros da equipe podem contribuir para o sucesso organizacional.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Esta escolha se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre o efeito sinérgico da comunicação e liderança na cultura organizacional e seu impacto na redução de falhas de produção.

O procedimento técnico escolhido é a revisão bibliográfica aprofundada. Este método consiste na análise e síntese de material já publicado, como livros, artigos científicos e periódicos, especificamente das áreas de Gestão e Comunicação. O objetivo central da revisão é analisar e sintetizar a correlação e a interdependência entre os fatores (comunicação, liderança, motivação, qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional) e o desempenho operacional em ambientes fabris.

A delimitação da pesquisa concentra-se na literatura que aborda a gestão de pessoas e processos, com foco particular na comunicação interna e na liderança como variáveis cruciais para a eficiência produtiva e para a diminuição de falhas e retrabalhos. Foram selecionadas fontes especializadas que fundamentam os conceitos de:

- Comunicação Estratégica.
- Liderança nas Organizações e suas funções essenciais.
- Ruídos e barreiras comuns na Comunicação Industrial.
- A relação entre motivação, qualidade de vida no trabalho (QVT) e desempenho.

A análise do material bibliográfico seguiu as seguintes etapas:

- a) Seleção e Leitura: Identificação de obras pertinentes ao tema central e aos objetivos específicos, com foco nos estudos que abordam a inter-relação entre os fatores analisados.
- b) Fichamento e Síntese: Extração dos principais conceitos, teorias e argumentos dos autores para criar uma fundamentação teórica robusta (Capítulo 3).
- c) Discussão e Correlação: Estabelecimento da conexão lógica entre os achados da literatura e a premissa do efeito sinérgico, visando apresentar os "Resultados e Discussão" (Capítulo 5).

Dessa forma, a metodologia garante que o estudo se baseie em um suporte teórico sólido para confirmar a importância estratégica destes pilares gerenciais na otimização de processos e na busca pela excelência operacional.

5. RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos por meio da revisão bibliográfica aprofundada, conforme os procedimentos metodológicos estabelecidos. O foco é correlacionar o arcabouço teórico revisado com a premissa central do estudo: a existência de um efeito sinérgico entre Comunicação e Liderança que influencia a Cultura Organizacional, a Motivação e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), culminando na redução de falhas na produção.

A discussão é guiada pelo Objetivo Geral de analisar o impacto da comunicação interna na redução de falhas em ambientes fabris, detalhando os pontos delineados nos objetivos específicos.

5.1. Cultura organizacional e o efeito sinérgico da liderança e comunicação

A análise da literatura confirma que a excelência operacional nas indústrias está intrinsecamente ligada ao fator humano, sendo a Comunicação Interna e a Liderança os pilares estratégicos para o aumento da produtividade. O estudo demonstra que a articulação eficaz entre esses pilares é o que molda positivamente a Cultura Organizacional.

5.1.1. Identificação das Falhas de Comunicação e Seus Impactos

A pesquisa identificou que as falhas de comunicação no ambiente fabril são um fator de risco proeminente, resultando em erros diretos na produção e atrasos de entrega. Os impactos dessas falhas são classificados em duas dimensões: Operacional e Humana.

Na dimensão operacional, a informação fragmentada e desorganizada resulta em erros totalmente evitáveis, retrabalho e desperdício de recursos. Na dimensão humana, os danos são ainda mais profundos, gerando insatisfação, frustração, desmotivação, baixo desempenho e perda de confiança entre as equipes. Robbins (2005) destaca que a ausência de uma comunicação clara gera desconfiança e prejudica a moral da equipe.

Os obstáculos (ruídos e barreiras) mais comuns na indústria, que atuam como elementos de interferência na mensagem, incluem:

- **Ruídos Físicos:** Máquinas barulhentas e o uso de EPIs que abafam o som, exigindo que a comunicação vá além da oralidade.
- **Falha na Mensagem:** Falta de clareza, mensagens vagas ou técnicas em excesso, e sobrecarga de informações, que levam à má interpretação das orientações.
- **Barreiras Gerenciais:** A comunicação unilateral, onde os gestores não escutam o *feedback* do nível operacional, e a ausência de uma política de *feedback* constante, gerando insegurança e desvalorização.

5.1.2. A Liderança como Fomentadora da Eficácia Comunicacional

A Liderança se estabelece como um fator decisivo para mitigar as barreiras de comunicação, visto que a eficácia comunicacional está diretamente ligada à supervisão e à capacidade do líder de inspirar e influenciar a equipe. As funções essenciais do líder englobam a comunicação clara da visão e dos objetivos organizacionais, fundamentais para o sucesso e o alinhamento estratégico (Eduvem, 2024).

Conforme a revisão da literatura, a motivação é o fator mais importante no trabalho, superando o incentivo econômico, um princípio amplamente reconhecido na gestão de pessoas (Adair, 2000). Neste sentido, o líder de alta performance utiliza a comunicação não apenas para transmitir informações, mas para motivar e engajar os colaboradores, promovendo um senso de valorização. A comunicação eficaz requer escuta ativa e transparência, práticas que constroem a confiança e fomentam um ambiente colaborativo, encorajando a iniciativa individual e a satisfação social (GPTW, 2021).

5.1.3. O Efeito Sinérgico na Redução de Falhas

O Efeito Sinérgico é concretizado quando a Liderança exerce sua função de forma transparente e de apoio, e a Comunicação funciona como uma verdadeira ferramenta de gestão, circulando de forma fluida e credível em todos os níveis da organização.

Essa convergência:

- a) **Fortalece a Cultura Organizacional:** A comunicação estratégica reforça a conduta de boas práticas e coesão interna, enquanto a liderança de apoio garante a participação e o sentido de significado.
- b) **Impulsiona a Motivação e a QVT:** Um ambiente positivo, pautado na boa comunicação e no reconhecimento, eleva a Motivação e o engajamento.
- c) **Reduz Falhas:** O aumento da QVT e da motivação é o catalisador que resulta, diretamente, na diminuição das falhas e retrabalhos na produção, confirmando o argumento central do TCC.

A conclusão teórica, portanto, é que a análise confirma a necessidade de um investimento estratégico na Comunicação e na Liderança como alicerces gerenciais indispensáveis para a otimização dos processos e para o alcance da excelência operacional.

A seguir, a Tabela 1 sintetiza as principais causas de falhas de comunicação encontradas na revisão bibliográfica e seus respectivos impactos no ambiente industrial.

Tabela 1. Síntese dos Obstáculos de Comunicação e Seus Impactos na Cultura e Produção Industrial.

Categoria do Obstáculo	Exemplos de Barreira/Ruído	Impacto Operacional (Falhas/Retrabalho)	Impacto Humano (Motivação/Clima)
Conteúdo/Mensagem	Falta de clareza nas mensagens; Conteúdo técnico ou vago; Excesso de informações.	Erros evitáveis; Retrabalho; Perda de foco.	Desorientação e desentendimentos; Insegurança.
Liderança/Cultura	Falta de feedback; Comunicação unilateral; Tolerância a comportamentos inadequados.	Desperdício de recursos.	Insatisfação e frustração; Queda de motivação; Desconfiança.
Ambiente/Canais	Ruídos físicos (máquinas, EPIs); Diversidade de turnos; Falta de acesso digital.	Atrasos na produção; Dificuldade na coordenação.	Conflitos; Perda de eficiência.

Fonte: Autor (2025)

6. CONCLUSÕES

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) adotou uma abordagem metodológica qualitativa e de caráter exploratório para analisar o impacto da comunicação interna na redução de falhas na produção em ambientes fabris, com foco no Efeito Sinérgico da Liderança e Comunicação. A relevância do estudo foi estabelecida pela constante busca por excelência operacional e pela necessidade de mitigar as falhas e retrabalhos que comprometem a competitividade e a sustentabilidade no ambiente industrial.

Em resposta à premissa que norteou este estudo, a análise teórica confirmou a existência de um Efeito Sinérgico entre Liderança e Comunicação. Concluiu-se que o investimento estratégico nestes pilares gerenciais é fundamental para otimizar os processos e alcançar a excelência operacional. A expectativa de que a comunicação clara e a liderança de apoio são determinantes para elevar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a motivação, culminando na redução de falhas de produção, foi integralmente confirmada pelo arcabouço teórico revisado.

Os objetivos específicos propostos foram devidamente alcançados, estabelecendo a inter-relação entre os fatores analisados. O estudo identificou as principais falhas de comunicação no ambiente fabril, classificando seus impactos em dimensões Operacional (erros evitáveis, retrabalho) e Humana (insatisfação, desmotivação, perda de confiança). Através da análise, foi constatado que os obstáculos (ruídos e barreiras) mais comuns incluem os ruídos físicos e, principalmente, as barreiras gerenciais, como a comunicação unilateral e a ausência de uma política de feedback constante.

A pesquisa demonstrou que a Liderança se estabelece como um fator decisivo para mitigar as barreiras comunicacionais, visto que a motivação é o fator mais importante no trabalho, superando o incentivo econômico. O Efeito Sinérgico é concretizado quando a liderança transparente e de apoio garante que a Comunicação funcione como uma ferramenta de gestão fluida e credível. Essa convergência fortalece a Cultura Organizacional e impulsiona a QVT e a Motivação, sendo o catalisador direto que resulta na redução de falhas de produção.

A principal contribuição deste TCC é a fundamentação teórica robusta que estabelece a Liderança e a Comunicação como alicerces gerenciais indispensáveis

para a excelência operacional na indústria, confirmando que a atenção ao fator humano é crítica para a performance.

Por ser um estudo de caráter exploratório e revisão bibliográfica, a principal limitação deste trabalho é a ausência de dados empíricos de campo, ou seja, a validação da teoria em uma empresa específica. Assim, sugere-se para trabalhos futuros a realização de uma pesquisa de campo, aplicando os princípios do Efeito Sinérgico em um ambiente industrial delimitado.

O estudo poderia medir a correlação direta entre o investimento em treinamentos de liderança e comunicação e a redução efetiva dos índices de falhas e retrabalhos em um período de tempo definido, oferecendo uma validação prática do modelo teórico aqui proposto.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. (2000). [Referência citada em fontes como DER-MG - A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES].

ADM DA COMUNICAÇÃO. ADM da Comunicação [blog]. Disponível em: <https://admufsjcomunicacao.blogspot.com/>. Acesso em: 23 set. 2025.

BRANDÃO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajamento nas organizações. The strategic internal communication as a reinforcement of the valorization of people and their levels of engagement in organizations. A comunicação interna estratégica como Reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajamento nas organizações. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas, 2018. Recebido em: 18 jan. 2018. Aceito em: 10 maio 2018. Disponível em: nunongb@fch.lisboa.ucp.pt.

CARVALHO, Carla Alexandra Pereira. Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, 2012. Orientador: Prof. Doutor João Gouveia.

EDUVEM. O Papel da Comunicação Eficaz na Liderança de Alta Performance. Publicado em 29 de Março de 2024. Disponível em: <https://eduvem.com/o-papel-da-comunicacao-eficaz-na-lideranca-de-alta-performance/>. Acesso em: 16, outubro de 2025.

FOCCOERP. Produtividade na indústria: o que é, importância e como aumentar. Blog FoccoERP, 22 nov. 2024. Disponível em: <https://foccoerp.com.br/blog/produtividade-na-industria>. Acesso em: 16, outubro de 2025.

FOLHA VITÓRIA. Falhas na comunicação impactam na produtividade da indústria. Folha Vitória, 7 abr. 2022. Disponível em: <https://www.folhavoria.com.br/geral/falhas-na-comunicacao-impactam-na-produtividade-da-industria>. Acesso em: 16, outubro de 2025.

GPTW. Comunicação e liderança — veja a importância dessa relação. Publicado em 10 de Novembro de 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/comunicacao-e-lideranca/>. Acesso em: 16, outubro de 2025.

INCICLE. Como promover a redução de falhas na comunicação da empresa? InCicle, 5 set. 2025. Disponível em: <https://www.incicle.com/como-promover-a-reducao-de-falhas-na-comunicacao-da-empresa/>. Acesso em: 23 set. 2025.

SOUZA, Renata Alves de. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria nas relações de trabalho. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Salvador, 2011.

VIEIRA, Ana Isabel Peixoto. A importância da comunicação interna para a motivação e moral da equipa na produção do evento. Revista Académica de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais, Instituto Politécnico do Porto – ISCAP, n.º 5, 2025. Disponível em: <https://orcid.org/0009-0005-3491-696X>. Acesso em: 24 set. 2025.

WC MAC. Comunicação interna industrial: obstáculos comuns e 6 soluções digitais. Disponível em: <https://wcmac.com.br/comunicacao-interna-industrial-obstaculos-solucoes-digitais/>. Acesso em: 23 set. 2025.

ZAPPER. Como otimizar a comunicação da indústria com o WhatsApp. Disponível em: <https://zapper.to/blog/como-otimizar-a-comunicacao-da-industria-com-o-whatsapp>. Acesso em: 23 set. 2025.