

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

**FERNANDA ALMEIDA VITOR KUHNEN
LOANA APARECIDA LUCIANO**

**A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A EFICÁCIA DA
PRODUTIVIDADE**

**JOINVILLE
2025**

**FERNANDA ALMEIDA VITOR KUHNEN
LOANA APARECIDA LUCIANO**

**A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A EFICÁCIA
DA PRODUTIVIDADE**

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 .

Orientador: Prof. Maura Maria Roth

**JOINVILLE
2025**

**FERNANDA ALMEIDA VITOR KUHNEN
LOANA APARECIDA LUCIANO**

**A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A EFICÁCIA DA
PRODUTIVIDADE**

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 Qualidade

Joinville, 30 de Julho de 2025

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

Prof. Esp./Me./Dr. Leiliani Petri Marques
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

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

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, autor da minha vida, que nos deram forças para concluir este curso. Aos nossos pais, que são a base e sempre acreditaram em nossa capacidade. Aos meus professores que contribuíram para meu aprendizado e a coordenadora de curso que sempre esteve disponível para me ajudar, aos colegas de classe e a todas as pessoas que contribuíram de maneira direta ou indireta para a realização deste trabalho.

“Caminho devagar, mas nunca caminho para trás”

Abraham Lincoln (1865)

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo avaliar a importância da comunicação transparente e seus impactos dentro do ambiente de trabalho de forma a aumentar a eficácia na produtividade das organizações. A comunicação transparente dentro das organizações é de suma importância uma vez que pode evitar má interpretações no direcionamento de serviços e atividades por parte dos líderes e gestores evitando assim retrabalhos e perda de tempo na execução. Muitas pesquisas, artigos e teses a respeito de comunicação eficaz na liderança, abordam as principais estratégias de como transmitir de forma clara e objetiva as atividades e ações a serem realizadas em uma determinada tarefa de trabalho, tendo como ponto de partida a utilização de uma linguagem clara no ambiente de trabalho, outro aspecto aborda o treinamento e o desenvolvimento das habilidades e competências que podem levar as equipes a se comunicar melhor refletindo nas decisões estratégicas das organizações trazendo os melhores resultados. Uma abordagem aprofundada e concisa no comportamento de diferentes gerações pode auxiliar na determinação dos perfis para a liderança das equipes de trabalho, o que é extremamente importante para os líderes do atual cenário. O trabalho possui uma grande importância, pois pode trazer à tona ferramentas e estratégias de como gerenciar os aspectos comportamentais para exercitar a liderança em diferentes gerações nas empresas.

Palavras-chave: Comunicação não violenta, liderança, democrática, setor de qualidade.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABGC Associação Brasileira de Gestão Cultural

SBGC Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema Tecnológico Petrobras.....	21
Figura 2 – Integração e inter-relacionamento com a comunicação ineficaz	22
Figura 3 – Integração de outras áreas com o <i>Lean Office</i>	24

SUMÁRIO

1	OBJETIVOS.....	11
1.1	Objetivo Geral.....	11
1.2	Objetivos Específicos	11
2	INTRODUÇÃO	12
3	REVISÃO DE LITERATURA.....	13
3.1	LIDERANÇA	13
3.1.1	A busca por uma definição de liderança	15
3.1.2	O que é “Liderar”	16
3.1.3	sobre liderança.....	16
3.1.4	O líder como condutor de pessoas	17
3.2	ERA DO CONHECIMENTO	17
3.2.1	Conhecimento social e esturural	18
3.2.2	Conhecimento tecnológico	18
3.3	EVOLUÇÃO DA GESTÃO TECNOLÓGICA	18
3.4	COMUNICAÇÃO	19
3.4.1	Comunicação na liderança	19
3.4.2	Gestão da informação.....	20
3.4.3	Entraves na comunicação	20
3.4.4	Falhas de comunicação	22
3.4.5	Tempo de resposta	23
3.4.6	Comunicação com assertividade	23
3.5	IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NA INDÚSTRIA 4.0.....	24
3.5.1	Impactos tangíveis na comunicação	25
3.5.2	Impactos sociais na comunicação.....	25
3.5.3	Impactos culturais na comunicação	26
3.5.4	Impactos econômicos na comunicação	26
3.6	ASPECTOS DA LIDERANÇA LEAN	27
3.6.1	Foco no processo	27
3.6.2	Pensamento crítico da diligência financeira.....	27
3.6.3	Criação de valor com a liderança	28
3.6.4	O <i>Lean Office</i>	29
3.7	GERENCIAMENTO DE EQUIPES	30
3.7.1	Gerenciando novas gerações.....	30
3.8	GERAÇÕES E COMPORTAMENTOS	31
3.8.1	Geração <i>Baby Boomers</i>	31

3.8.2	Liderança da geração X.....	31
3.8.3	Comportamento organizacional.....	32
3.8.4	Motivação	32
3.8.5	Desenvolvimento humano	33
3.8.6	Sucesso das organizações.....	33
4	MATERIAIS E MÉTODOS	35
5	RESULTADOS	36
6	CONCLUSÕES	37
7	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	38
8	REFERÊNCIAS	39

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo geral estudar a importância da comunicação da liderança para a eficácia da produtividade.

1.2 Objetivos Específicos

Neste contexto, o presente trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

Apresentar as principais conceitos e definições de liderança e seus principais aspectos para uma comunicação eficaz;

Descrever os principais pontos onde a comunicação pode levar a uma eficácia na produtividade;

2 INTRODUÇÃO

Uma boa gestão de pessoas nas empresas pode refletir em resultados positivos para toda e qualquer empresa. Considerando que a maioria das organizações são movidas por pessoas; um bom gerenciamento das equipes de trabalho se torna um desafio cada vez mais difícil se os líderes de determinadas áreas não desenvolvem os aspectos da liderança. Muitos autores tentam definir a palavra “liderança”, tendo como características, seus principais aspectos e modalidades. Para Benevides (2010), o processo de desenvolvimento da liderança é um processo lento e de autoconhecimento.

Sobral (2008), destaca que a liderança é um conceito com opiniões controversas e difícil de definir. Hunter (2006), afirma que liderar é a arte de conquistar pessoas, envolve-las para que coloquem a empolgação, a mente e o coração para concluir um objetivo pré determinado. Benevides (2010), destaca que os gestores não gerenciam pessoas e sim as lidera. As teorias e definições a respeito de liderança sugerem que o ato de liderar deve influenciar profundamente os subordinados, de maneira que o modo com o que se comunicam e relacionam melhore entre si.

Benevides (2010), comenta que há uma abordagem que difere de colaborador para colaborador. Alguns são mais liderados do que líderes, e que o ato de liderar é intrínseco a algumas pessoas, isto é, alguns indivíduos já nascem líderes, não sendo uma regra em sua totalidade, sendo possível identificar através de comportamentos as nuances de liderança. No entanto, a tese de líder já foi criticada por inúmeros pesquisadores, devolvendo o ato de liderar para qualquer ser humano, dependendo do contexto, do ambiente e das habilidades e competências por ele desenvolvida.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A liderança e a comunicação são conceitos intimamente intrínsecos, haja visto que um necessariamente depende do outro. Por um lado, uma liderança eficaz somente é resultado de uma comunicação assertiva com clareza e objetividade. Em outro aspecto, a comunicação exige também aspectos de liderança que devem ser exercitados e praticados todos os dias nas empresas e organizações.

3.1 LIDERANÇA

Desde os primórdios da humanidade estamos organizados em hierarquias com claros relacionamentos de dominação entre os membros. Segundo Gardner (1996), traços de liderança já são observados nos níveis escolares mais básicos, identifica-se ações, atos e atitudes de dominação sobre outros pares. Para o autor, o ato de liderar é visível e detectável através das atitudes. Em muitos, observa-se características voltadas a liderança desde cedo, por exemplo, na escola muitas crianças começam a demonstrar maior pro atividade que outras em determinadas atividades, elas se entregam com maior facilidade sem temer o que as outras crianças pensem. Uma forma de detectar tais comportamentos é através do controle sobre os brinquedos e atividades lúdicas e como organizam jogos em equipe mantendo o grupo unido; as crianças menos dominantes orientam-se e tomam referência aos mais dominantes. (GARDNER,1996).

Assim como os primatas, espera-se uma estrutura social composta de pessoas com aspectos de liderança e outras como seguidores. Para Gardner (1996), as primeiras pesquisas sobre liderança tratavam sobre a identificação de características de líderes e não líderes, ou entre líderes bem-sucedidos e os malsucedidos. Alguns consideram os fatores de personalidade; outros, características físicas, entretanto, podemos considerar a liderança como fator decisivo na definição dos rumos da organização e na motivação pelo cumprimento dos propósitos estabelecidos. A liderança passa a ser catalisadora do potencial em realidade. Considerando o caráter fundamental da liderança para o sucesso das organizações, iremos neste módulo abordar questões que nos levem a uma compreensão básica sobre o tema.

3.1.1 A busca por uma definição de liderança

Diversos autores e especialistas no assunto tentam de certa forma definir o que é liderança. Neste preâmbulo pode-se destacar que a ação de liderança envolve a influência com o objetivo de as mesmas possam cumprir metas. De acordo com (Terry apud Hersey, 1986), a liderança é a ação ou atividade de influenciar pessoas fazendo com as mesmas possa empenhar e dar o melhor de si voluntariamente a fim de alcançar objetivos de grupo. Já outros autores com (Tannenbaum, 1986), citam como definição de liderança a influência interpessoal exercida numa situação qualquer e dirigida, através de um processo de comunicação, para a alcançar metas com objetivos específicos. (Hersey, 1986) preferem destacar que a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum.

(Hersey e Blanchard 1986) definiu liderança como o “uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Assim, o processo de liderança é uma função do líder, do liderado e de variáveis situacionais.

Segundo Senge (2000), a liderança é a capacidade humana de uma comunidade humana de dar forma a seu futuro e, principalmente, de levar adiante os processos significativos de mudança necessários para fazê-lo.

Assim, em algum momento em nossas vidas estaremos exercendo a liderança. Sempre que uma pessoa procurar influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial. Considerar como definição de liderança somente a capacidade de influenciar pessoas nos leva a crer que qualquer indivíduo, até mesmo um assaltante, ao induzir que as pessoas lhe entreguem os seus pertences, esteja exercendo a liderança, e talvez esteja mesmo, mas somente esse enfoque não esgota o tema. Primeiro, porque a influência deve ser de certa maneira sancionada pelos seguidores e, em segundo lugar, uma definição completa de liderança precisa descrever o contexto e o simbolismo captado no líder, e por último, dentro de um contexto real e principalmente organizacional, o líder tem como missão atingir os objetivos propostos.

3.1.2 O que é “Liderar”

A liderança é um dos fatores chaves nas organizações, é o principal papel que toma o rumo das organizações. É uma habilidade que pode ser adquirida com muito estudo e treinamento e também ter como aptidão a ação de conduzir, motivar e liderar pessoas para que alcancem o seu desempenho máximo em uma empresa. Takahashi (1991) destaca que não existe liderança sem a comunicação eficaz, são ações imprescindíveis para que os gestores possam alcançar metas de curto e longo prazo.

Segundo Chiavenatto (2001), a liderança somente existe porque no relacionamento humano e no relacionamento do trabalho há a comunicação assertiva entre equipes e grupos de trabalho trocando informações de forma a obter a condução de determinado grupo. Portanto não há liderança sem comunicação eficaz, sendo que há então uma intercorrelação que justifique um ou outro.

Vários livros, teses e dissertações sobre liderança afirmam que para que uma organização seja bem sucedida, a empresa deve ter liderança eficaz e ao mesmo tempo com celeridade. A liderança quando aplicada na prática nas organizações traz resultados positivos para toda a cadeia produtiva (TAKAHASHI, 1991). Outros autores e estudiosos como Tannenbaum (1970), categorizam a liderança como uma influência interpessoal que pode ser executada ou exercida, no sentido da palavra, através de um processo de comunicação eficaz.

3.1.3 sobre liderança

Ainda hoje é comum associar liderança com alguém dotado de características extraordinárias, em grande parte pela herança histórica, de acordo com a qual se atribuía aos grandes generais e grandes políticos a capacidade de mobilizar multidões e conduzir os liderados a qualquer situação.

Goffee e Jones (2001, apud Bergamini, 2002) realizaram um estudo acerca de liderança e lançaram diversos questionamento a luz da habilidade de liderar. Muitos líderes se perguntam se a habilidade de liderar nasce realmente com o líder ou se ela pode ser adquirida. Em uma era de muitas inovações e mudanças, aqueles líderes que possuem a vontade e a capacidade de aprender mais constantemente, são aqueles que planejam bem o seu futuro, em outras palavras a busca incessante pelo

autoconhecimento é a chave de um bom líder. Quanto aos que já aprenderam, estes descobrem-se equipados para viver em um mundo que já não existe mais.

Kotter (2000), afirma que há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas.

3.1.4 O líder como condutor de pessoas

Conduzir e orientar pessoas é um dos papéis mais importantes na liderança eficaz, o que torna a função de líder mais importante ainda. Muitas das vezes a orientação e acompanhamento do colaborador nas empresas depende essencialmente do direcionamento dos gestores a um determinado objetivo, seja o de capacitar, incentivar ou ainda de realizar *feedbacks* positivos e negativos. Em muitas empresas a falta ou carência de informações pode levar a uma queda de clima organizacional pelo simples fato de o colaborador não obter retorno de uma determinada ação ou atividade solicitada pelas equipes de subordinados.

Com o advento das tecnologias digitais de comunicação, determinado assunto ou tópico pode alcançar ou chegar na mão do colaborador de forma mais rápida do que na mão de um líder ou gestor, demandando assim uma rápida ação da equipe gestora para que a informação chegue prioritariamente ou antecipadamente na mão de determinado colaborador.

3.2 ERA DO CONHECIMENTO

Para Junior e Saltorato (2018), a difusão da era do conhecimento ficou marcada após os anos 2000, com o advento da internet com a grande transferência de dados decorrentes do volume de informações trocadas. A era do conhecimento é marcada pela aquisição da informação em grandes volumes. Angeloni (2002), destaca que três sistemas ou dimensões possibilitam a consolidação da seguinte estrutura da era do conhecimento. A autora faz menção aos períodos onde ficaram marcados a busca pelo conhecimento e pela informação.

3.2.1 Conhecimento social e esturural

Angeloni (2002), destaca que este sistema faz menção à necessidade de considerar o agente humano nas organizações. Para a autora o agente humano é necessário e imprescindível para a realização das tarefas com excelência e qualidade, o que desmistifica a função automatizada em todas as ações. Para muitos estudiosos no assunto, o nível de automação e robotização deve alcançar somente níveis onde o comportamento social não é alcançado. O conhecimento estrutural refere-se ao organograma da organização como um todo. Para Carvalho (2011), há de se considerar aspectos culturais e de estrutura organizacional das empresas, sua estrutura hierárquica dos cargos e departamentos e como elas se inter-relacionam. Neste âmbito, o conhecimento estrutural está intimamente relacionado com a maneira com que as organizações são vistas perante aos colaboradores e seus clientes.

3.2.2 Conhecimento tecnológico

Júnior e Saltorato (2018), citam por exemplo o conhecimento de redes de processamentos de informática e os equipamentos que podem manipular grande monta de dados. Para ele, os que detém a base desse conhecimento são dotados do conhecimento tecnológico que emana no período pós ano 2000. Este mesmo conhecimento tecnológico, refere-se à habilidade de dominar sistemas informatizados, manipular equipamentos e dispositivos, interpretar dados relativos à parâmetros operacionais das máquinas. Angeloni (2002) afirma que neste sistema deve-se considerar o uso de computadores, redes e armazenamento de dados que possibilitem armazenar conhecimentos que são necessários ao gerenciamento das informações.

3.3 EVOLUÇÃO DA GESTÃO TECNOLÓGICA

Angeloni (2002) e Carvalho (2011) assinalam que toda a tecnologia que se encontra nas empresas foi resultado de avanços e propostas de inovações de gestores das empresas que receberam a maior parte dos investimentos.

3.4 COMUNICAÇÃO

Um dos temas mais recorrentes nas empresas e empreendimento seja no chão de fábrica ou nos departamentos estratégicos e o da comunicação clara e eficaz no que tange a delegação das atividades. Líderes e gestores enfrentam diversas situações onde a comunicação clara e objetiva é crucial para alcançar determinados objetivos e metas. Para Rocha (2012), a importância dos meios comunicacionais para a humanidade não reside apenas nas suas funções de armazenar e transmitir informações; a própria adjetivação do termo já demonstra o seu papel fundamental como instrumento de comunicação.

De maneira semelhante, a comunicação por meio da comida também é marcada por uma multiplicidade de aspectos. Destaca-se aí a relevância dos hábitos alimentares, uma vez que eles podem revelar a nossa identidade, religião, posição social, posicionamento políticos entre outros. A produção de sentidos relacionada à comida também é estendida à maneira como ela é consumida: se é ingerida com as mãos ou se são utilizados talheres, se é solitária ou se é em grupo, em silêncio ou assistindo a televisão, num restaurante ou em casa (ROCHA, 2012).

3.4.1 Comunicação na liderança

Segundo Starec (2014), embora a comunicação na liderança ou comunicação empresarial são termos que se fundem e que tem a mesma via de regra, a delegação de tarefas de forma eficaz e eficiente. Muito se fala em líder transformador, sendo aquele que de fato abraça a causa em sua função, o que leva a compreensão da dimensão da comunicação eficaz na liderança. A falta de engajamento dos líderes e gestores pode ser também citada como uma deficiência da comunicação na liderança, sendo um dos grandes problemas enfrentado pelas organizações; pode-se citar como exemplo a leitura de informes e comunicativos enviados aos líderes. O simples fato de não ler um informe ou comunicativo pode levar o gestor a ser visto como um colaborador sem engajamento, sem querer se envolver em aspectos profissionais e cotidianos da liderança da empresa. De fato, se um dos seus colaboradores ou subordinados tem uma informação valiosa em mãos primeiramente do que o seu líder

ou gestor, haverá então uma ruptura na transmissão da informação ou um desprestígio da equipe gestora.

3.4.2 Gestão da informação

Conforme Bergamini (1994) líderes e gestores de muitas empresas acabam culpando as falhas e ruídos de comunicação por conta de um departamento que cuide ou gerencie todo o amontoado de informação incorporado ao dia a dia. Correio eletrônico, site da internet e mensagens avulsas em aplicativos de mensagens são apenas exemplos de quanta informação cada líder ou gestor pode receber durante o dia. A não organização das informações recebidas pode se tornar uma avalanche para o clima organizacional impactando diretamente nos resultados da empresa.

Para Starec (2014), a criação e constituição de um departamento de gestão da informação poderia cuidar por exemplo das informações enviadas e recebidas pelos mais diversos canais. Informativos e outras formas de comunicação no interior da empresa poderiam ser atualizadas em tempo real de modo a informar os colaboradores do andamento dos indicadores da empresa, dessa forma os líderes em chão de fábrica poderiam atuar com mais sinergia em pontos com falhas em processos produtivos.

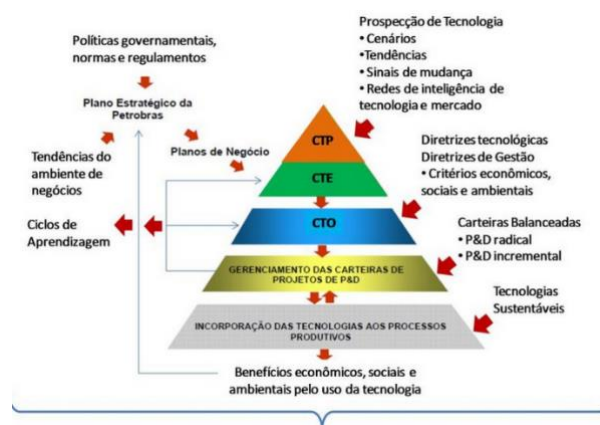
3.4.3 Entraves na comunicação

Para Starec (2014), todo o processo de comunicação pode possuir falhas, sendo que uma das mais comuns é a utilização de palavras em contextos errados e equivocados levando a mal interpretação na comunicação. A utilização de termos técnicos, como por exemplo em um determinado contexto de ação de campanha ou de distribuição de funções pode trazer problemas na comunicação. Não são todos os colaboradores que podem absorver de forma clara determinada palavras ou termos técnicos durante a comunicação entre interlocutor ou receptor e por isso a liderança deve ter em mente que o linguajar utilizado em ambientes de produção, isto é o chão de fábrica deve ser diferente, se adequar ao linguajar utilizado por outros

colaboradores o que exige da equipe de líderes se adaptar a outros vocabulários utilizados.

Benevides (2010) destaca que, a liderança deve se valer da premissa que todo e qualquer colaborador utiliza uma forma de comunicação que visa facilitar o entendimento com os seus pares e colegas. Em um ambiente de trabalho, o vocabulário utilizado pode não ser o mesmo utilizado em outros ambientes, como por exemplo o ambiente familiar ou o ambiente escolar e por isso é de praxe a flexibilização do vocabulário de forma que a comunicação possa atingir um determinado fim.

Figura 1 - Sistema Tecnológico Petrobras



Fonte: Gestão Petrobras (2019, p.22)

Uma pesquisa realizada em 2021 pela revista The Economist conduzida em um grupo de mais de 400 executivos de diversas organizações apontou os principais obstáculos e entraves na comunicação entre pares e liderança. A pesquisa, por meio de uma amostra, concluiu que pelo menos 44% dos entrevistados viam problemas e entraves de comunicação ao concluir projetos, isto é, muita informação acabava ficando perdida durante a conclusão de determinados trabalhos. Do total cerca de 18% relatou que a falta de comunicação interna entre os colaboradores era motivo de se ter um entrave na comunicação e o restante assinalou que instrumentos e ferramentas utilizadas na comunicação entre os colaboradores era ineficaz.

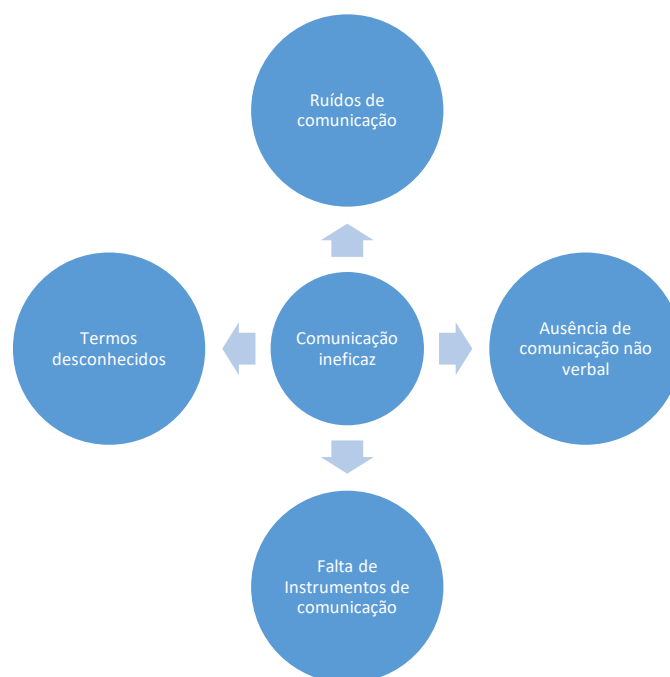
Para Takahashi (1991), além da pesquisa conduzida, verificou-se que muitos colaboradores acabavam tendo problemas com a falta de engajamento entre colaboradores quando a comunicação falha. Um misto de desânimo e redução do clima organizacional da empresa acaba tendo reflexos financeiros negativos no final da cadeia produtiva.

3.4.4 Falhas de comunicação

Uma falha de comunicação pode ocorrer quando o emissor e o receptor não compreendem bem a comunicação ou mensagem enviada. O motivo para a falha de comunicação ocorrer pode ser oriunda de diversos fatores como a falta de empatia, o domínio incompleto do vocabulário e ainda uma deficiência no simples fato de ter que ouvir o interlocutor.

Segundo Benevides (2010), pode-se descrever como falhas de comunicação toda e qualquer ação impeditiva que a informação correta chegue ao interlocutor, o interlocutor pode ser a equipe de colaboradores de um determinado projeto ou de um determinado time de líderes e gestores

Figura 2 – Integração e inter-relacionamento com a comunicação ineficaz



Fonte: O autor (2025)

A partir da figura anterior observa-se que o sucesso na comunicação eficaz na liderança é apenas parte de um processo sendo este ramificado e entrelaçado onde outros fatores e indicadores devem estar presentes. Muitas das falhas são motivadas por desinteresse na comunicação eficaz, na falta ou ausência empatia ou de instrumentos que possibilitem uma comunicação eficaz e clara, como por exemplo a presença de ruídos entre o interlocutor e o comunicador ou ainda a utilização de termos desconhecidos pelo receptor. .Muitas das falhas de comunicação surgem a partir da ideia de que o receptor possui a obrigação e dever de compreender toda e qualquer vocabulário utilizado pelo emissor da comunicação.

3.4.5 Tempo de resposta

De acordo com Starec (2014), estudos apresentados por Wood (2004) um dos fatores primordiais na comunicação eficaz é o tempo de resposta dado por líderes e gestores. O tempo de resposta engloba o período em que o gestor recebe uma determinada solicitação de um dado colaborador ou até mesmo de um líder de outra área e devolve o retorno em curto espaço de tempo fornecendo a ideia de que a eficiência sobressaiu no resultado esperado. Líderes mais eficientes fornecem sempre uma resposta a uma determinada solicitação e nunca deixam o solicitante sem um retorno.

Um dos instrumentos que pode facilitar a comunicação se baseia na utilização de sistemas ou aplicativos de comunicação em tempo real. Tais softwares ou aplicativos acabam diminuindo a distância entre o emissor e o receptor no que diz respeito ao tempo de resposta da comunicação. De fato, instrumentos mais avançados de comunicação podem fazer a diferença na comunicação eficaz sendo que o conteúdo da comunicação deve estar alinhado ao instrumento comunicador.

3.4.6 Comunicação com assertividade

Além da comunicação ter conteúdo e tempo de resposta adequado a situação organizacional na liderança, a mesma deve ser assertiva, isto é, deve ser clara e objetiva, ir direto ao ponto é sinônimo de assertividade de acordo com Wood (2004). A liderança deve ter em mente que o idioma falado com seus pares deve ser claro e objetivo para alcançar a completa compreensão. Uma vez que as necessidades do interlocutor são compreendidas o líder terá a confiança que almeja para atender os objetivos. Pode-se dizer que aspectos de assertividades englobam a comunicação firme e clara, objetiva e sem redundâncias, o que torna o repasse de informações mais estratégico e eficaz.

Segundo Starec (2014), não só nos ambientes organizacionais a comunicação com assertividade é eficaz, nos ambientes familiares e escolares por exemplo, podem trazer inúmeros benefícios como o tempo dispensado para comunicar ou transmitir determinado fato ou episódio. Em dois aspectos completamente opostos pode-se assinalar que a passividade na comunicação pode gerar prejuízos, como por exemplo aceitando um determinado convite para um almoço ou jantar indesejado. Ao negar com argumentos determinado convite, o interlocutor impõe seus limites na comunicação.

A agressividade em determinadas ocasiões não é preferível, uma vez que pode criar laços de má interpretação gerando a sentimentos de raiva e imprevisibilidade.

3.5 IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NA INDÚSTRIA 4.0

Junior e Saltorato (2018), relatam que os impactos da indústria 4.0 ainda não são visíveis porque há a dependência de muitos investimentos na cadeia produtiva das empresas, isto é, os efeitos considerados positivos em muitas áreas são ditos futuros. Buhr (2017), defende que a quarta revolução não é apenas tecnológica, mas econômica, política e social devido à busca por novos investimentos.

Na Alemanha, por exemplo, estima-se que deverá ocorrer até o ano de 2020 um investimento de aproximadamente 40 bilhões de euros, sendo este investimento aplicado anualmente. Nos estados unidos há uma previsão de 1,35 trilhões de dólares em quinze anos, mostrando que nos países de primeiro mundo há uma grande perspectiva no assunto (BUHR, 2017).

3.5.1 Impactos tangíveis na comunicação

Para Buhr (2017), os impactos tangíveis na comunicação são todos aqueles refletidos na cadeia de produção, sendo o demais importância a redução de custo. Com o acesso à informação mais rápida, pode-se melhorar de fato a comunicação trazendo benefícios na forma de repasse eficaz de ordens e de indicação. Não obstante os investimentos, Schwab (2016) destaca que as maiores nações, onde se concentram as maiores forças políticas, querem novas regulamentações para que haja um caminho viável para a implantação das novas tecnologias. Por último, os impactos sociais podem ser percebidos na mão de obra e na força de trabalho que deverá se adaptar a todo o contexto tecnológico.

3.5.2 Impactos sociais na comunicação

Junior e Saltorato (2018), já abordaram o reflexo social. Para os autores, com o ganho em produtividade das empresas, a chance de o número de colaboradores aumentarem é maior, fornecendo assim mais postos de trabalho. Novos investimentos na área tecnológica pode, de fato tornar muitos postos de trabalho obsoletos, sendo que em um espaço de tempo, os profissionais necessitem de adequação aos novos postos de trabalho. Círico (2018), cita mais impactos sociais, como a mudança comportamental observada em lugares públicos e no comércio. Muitas pessoas passam a se comunicar através de aplicativos de mensagens deixando habilidades de comunicação e comportamental em segundo plano. Para ele, é um caminho sem volta, uma mudança inevitável que as pessoas tem que administrar e acostumar.

Dias (2017), destaca que há outros impactos sociais como a aquisição cada vez mais ampla de computadores de mão que monitoram o comportamento do usuários. O interesse principal desta monitoração reside no fato de se observar o comportamento de compra, isto é, com a disponibilidade de crédito e tecnologia, o usuário pode se tornar refém cada vez mais cedo da compra e aquisição de novas tecnologias. A obsolescência de muitos aparelhos inovadores tecnológicos é também uma preocupação constante já que a cada dia surge um componente com mais memória ou mais rápido que o outro.

3.5.3 Impactos culturais na comunicação

Silva (2017), destaca que com a disponibilidade cada vez mais próxima de meios de transmissão sem fio, a maneira com que as pessoas tem acesso a filmes, documentários e opções de entretenimento via computador pessoal reflete diretamente no acesso a cultura. No que tange ao cesso cultural, é muito mais simples assistir ou ver determinada opção cultural do que se deslocar ao ambiente onde ocorre o movimento.

Um trabalho conduzido por Moises (2007), chama a atenção para os aspectos de acesso a cultura via aplicativos. Os movimentos de streaming, preenchem inevitavelmente uma lacuna deixada pelos movimentos culturais não periódicos. Para ele a cultura na nuvem está disponível 24 horas e não mais em períodos curtos de tempo, impactando diretamente no modo como as pessoas tem acesso ao entretenimento.

3.5.4 Impactos econômicos na comunicação

Silva (2017), destaca que com a maior eficiência dos processos, o desempenho das empresas pode crescer com menor energia consumida e com isso, é provável que haverá na redução do consumo de energia elétrica. Equipamentos mais eficientes aplicados nos processos ajudarão na redução do consumo. Moisés (2007), destaca que apesar da criação de novos postos de trabalho e redução de mão de obra, os colaboradores poderão também melhorar as suas ações, na redução de perdas e também no aumento de sua produtividade.

Cúirico (2018), destaca que com a informação chegando em menor tempo e com o retorno da informação em tempo real a chance de erro diminui fazendo com que o colaborador execute a sua tarefa com maior eficiência. Outro ponto destacado pelo autor refere-se a menor manutenção de máquinas equipamentos justamente devido ao aumento do monitoramento em tempo real. Pode-se por exemplo atuar na causa raiz em menor tempo impactando nas ações preventivas de cada um dos equipamentos. Muitos benefícios econômicos podem ser adquiridos com a indústria 4.0, cabendo destacar se os ativos financeiros serão revertidos para as causas sociais e ambientais tão exigidas na atualidade. Portanto os impactos financeiros são difíceis

de mensurar, já que o aumento no retorno da empresa, não necessariamente pode ser revertido ao colaborador direto.

3.6 ASPECTOS DA LIDERANÇA *LEAN*

Presume-se que como provedores, todos querem proceder de maneira correta com os consumidores e clientes. Para Senge (2000), entregar o que eles realmente necessitam e não o que querem de um provedor de serviços e produtos. Deve-se ter em mente que sempre os clientes querem ser fornecidos com seus itens e produtos onde eles querem, da maneira que querem e no momento correto. Por outro lado, os provedores de serviço também querem ser bem sucedidos, gerar empregos lucros etc. Dessa forma o autor, relata que se deve criar um fluxo de valor entre clientes e provedor de serviços.

3.6.1 Foco no processo

Senge (2000), destaca que muitas empresas concentram seus esforços no uso de equipes multifuncionais, isto é, com multi habilidades, sendo caracterizadas como extremamente funcionais em suas atribuições. Destaca-se que elas organizam conhecimento, ativos e carreiras por departamento rigidamente marcados por vendas de produtos, *marketing*, desenvolvimento de produtos, finanças e pessoal. Todas estas carreiras são direcionadas verticalmente para o CEO (*Chief Executive Manager*) da empresa e o diretor de operações que se encontra no topo do organograma e hierarquia da empresa.

Segundo um artigo do *Lean* Instituto brasil (2004), os processos exigidos para ouvir e prestar atenção no cliente se caracterizam horizontalmente e por isso há um contraste muito grande nas operações da gerência. Como destacado pelo o autor, é muito difícil trabalhar com foco no cliente e no provedor de serviços haja vista que ambos trabalham com focos em direções diferentes.

3.6.2 Pensamento crítico da diligência financeira

Para Harry e Wilson (2004), os dirigentes, que se consideram ter pensamentos estratégicos, acabam questionando por exemplo se os clientes podem ser atendidos com os ativos da empresa. Os ativos da empresa são denominados de produtos produzidos ativamente pela empresa impactando diretamente no retorno financeiro. De certa forma, os dirigentes das empresas acabam querendo sempre negociar com seus clientes os ativos das empresas de forma objetiva através de reuniões, sendo que neste ponto entra a comunicação entre líderes e gestores.

3.6.3 Criação de valor com a liderança

O que realmente falta é a figura de um diretor de processos que possa empregar o pensamento de processos para assumir a responsabilidade pela definição e pelo aperfeiçoamento contínuo dos processos vitais de criação de valor. Segundo Senge (2000), o que significa trabalhar a partir da especificação completa de valor para o cliente. Normalmente a gerência de operações das empresas já possuem um departamento de qualidade que desenvolve todas as ações de valor, chamado de seis sigma ou ainda de iniciativa *Lean*. Em suma, estas unidades de qualidade solucionam problemas pontuais em etapas isoladas do processo.

3.6.4 O *Lean Office*

Esteves (2014), destaca que uma das aplicações direcionadas às áreas administrativas é denominada de *Lean Office*. É a aplicação dos conceitos e ferramentas do *Lean Manufacturing* em processos administrativos, visando tornar mais enxutos os fluxos nos escritórios. Os processos administrativos devem sustentar os fluxos de valor de uma empresa *lean*, evitando que os projetos se avancem e esbarrem em processos administrativos “não *lean*.”

No trabalho de Rezende, Silva, Miranda e Barros (2017), há uma comparação sobre o *Lean Office*, possui como características parâmetros como, processos que são controlados e que são padronizados, os processos são constantemente melhorados, processos são os mais visuais possíveis e o 5S é praticado diariamente. Cerca de 60 a 80% dos custos estão nos processos administrativos, sendo que há um controle para que o trabalho deve feito corretamente, garantindo assim retorno rápido, ocorrendo uma melhora moral e na produtividade. Os princípios do *Lean Office* não podem ser aplicados de forma isolada, com risco de não ocorrer uma perfeita aplicação em outras áreas, em linhas gerais o *Lean Office* deve ser exemplo para outras áreas. A Figura 3, por exemplo ilustra como o *Lean Office* não deve caminhar isolado das outras áreas e sim integrado as áreas financeiras, de produção, construção, serviços armados e ainda de educação.

Figura 3 – Interligação de outras áreas com o *Lean Office*



Fonte: O autor (2025)

3.7 GERENCIAMENTO DE EQUIPES

O gerenciamento de equipes pode ser otimizado quando se conhece bem a forma e o perfil de cada gestor. Cada geração impõe sua influência na liderança e devido a este fato pode-se canalizar energias para que a liderança tenha melhor desempenho. Benevides (2010), destaca que para que há diferentes estratégias de gerenciamento de equipes, seno a mais destacada a que aplica uma série de benefícios aos líderes e supervisores. A estratégia de recompensa por meta alcançada ou por ponto positivo é um ponto importante destacado por Bergamini (2002), que ressalta a importância dos benefícios.

3.7.1 Gerenciando novas gerações

Muitos estudiosos de comportamento, entre eles B.F. Skinner, que relatou em seu estudo alguns comportamentos operantes, geralmente envolvendo comportamentos individuais. Em todos eles as habilidades de comunicação e empreendedorismo se destacaram nas novas gerações, o que se torna um requisito necessário para ser um bom líder. Gardner (1996), relata que as novas gerações devem se preocupar constantemente com a quantidade de informação disponível,

frente as novas tecnologias que desafiam ainda mais a capacidade de armazenamento de informações.

3.8 GERAÇÕES E COMPORTAMENTOS

Além dos aspectos de liderança, Bueno (2016) aponta que deve-se levar em conta os aspectos de gerações e desenvolvimento humano isso porque decorre das gerações traços comportamentais que podem influenciar positivamente ou negativamente nos comportamentos de líderes gestores. Nas gerações de jovens estudadas, há elementos, por meio de seus comportamentos que denotam o comportamento organizacional. A maneira com que grupos se organizam nas empresas, podem demonstrar que determinados padrões de comportamento se repetem segundo cada uma das gerações. Segundo Cushway e Lodge (1993), os jovens expressam uma espécie de padrão comportamental através de suas atitudes e ações.

3.8.1 Geração *Baby Boomers*

Uma das características mais marcantes da geração atuante na década de 1980 é a atuação de gestores e líderes com foco na gestão pelo medo. Logo no final da segunda grande guerra, mais precisamente em 1946, houve um grande anseio pelo crescimento populacional. Incentivado pelas políticas governamentais naquela época, a rápida expansão populacional causou uma explosão demográfica nos países de primeiro mundo. Melo, Santos e Souza (2013) destacam em seu trabalho que a geração conhecida como *Baby Boomers* se destacou pela intensa revolução cultural em diversos aspectos como a música, o cinema e o teatro.

3.8.2 Liderança da geração X

Segundo Bueno (2016), há diversos aspectos de liderança influenciados pela geração X são influenciados pela falta de tomada de decisão, uma vez que gestores

e líderes dessa geração possuem receio de mudanças frente as incertezas de anos vindouros.

Gomes (2016) destaca que a geração X é caracterizada pelas pessoas nascidas após o início dos anos sessenta. Tal geração é destacada pelos pós crescimento enfrentado pelos *Baby Boomers* anteriormente. Nesta geração, a principal característica é a posição frente à incerteza do futuro, devido ao fato da queda do número de nascimentos enfrentados pela geração anterior.

3.8.3 Comportamento organizacional

Gomes (2016) destaca que, como o clima organizacional é descrito, pode surgir emoções e sentimentos que norteiam o comportamento do colaborador nas empresas. Cushway e Lodge (1993), realizaram um estudo acerca do clima organizacional das empresas e destacaram vários fatores que permeiam o comportamento humano. Segundo os autores, os fatores mais preponderantes são o ambiente, a cultura, a estrutura e as regras de cada grupo. Gomes (2016), destaca alguns pontos principais acerca de tais fatores, segundo o autor, a cultura sofre uma evolução organizacional, à medida que um conjunto de valores e convicções formam a estrutura da organização. A motivação, por si só influencia diretamente o desempenho dos colaboradores definindo os objetivos dos colaboradores. As regras estabelecidas pelo grupo são todos os requisitos e princípios firmados na organização e que produzem consequências nos resultados positivos da empresa.

3.8.4 Motivação

Gomes (2016), destaca que a motivação é um dos principais aspectos discutidos nas organizações, porque sem motivação, não há resultados. O mecanismo da motivação é gerado por meio de impulsos que influenciam o comportamento do indivíduo nas empresas, mostrando o grau de empenho que é mostrado pelo colaborador que visa atingir os seus objetivos. Robbins (2000), destaca que a prática do *coaching* e *feedback* é essencial para impulsionar o colaborador para o seu desenvolvimento. Gomes (2016) ainda ressalta que o aprendizado deve ser constante

para que o colaborador verifique o seu desempenho de forma contínua, corrigindo erros e destacando acertos para que o mesmo siga o seu caminho correto.

Volpato e Cimbalista (2002) destacam que a motivação é um aspecto que varia de pessoa para pessoa e é difícil identificar e até mesmo encontrar uma forma de motivar todos de uma mesma forma.

3.8.5 Desenvolvimento humano

Vários aspectos das gerações anteriores podem ser citados quando se desenvolve o espírito de liderança. A curiosidade em aprender novas tecnologias é a mais destacada. Muito jovens de outras gerações tendem a possuir um forte interesse em áreas da informática, preocupados com a constante revolução industrial, no âmbito digital e da internet, a revolução conhecida como revolução 4.0 é um dos interesses principais. Mas como reter este jovem para que o mesmo traga resultados positivos para as organizações? Gomes (2016), destaca que o capital humano está ligado aos seguintes fatores: a atração, a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores em uma organização.

3.8.6 Sucesso das organizações

Da mesma forma que a palavra liderança é difícil de se definir, a palavra sucesso possui um nível de dificuldade equivalente. Gomes (2016) cita os trabalhos de Camara, Guerra, Balreira e Rodrigues (1997) na tentativa de definir o sucesso. Segundo os autores, o sucesso é construído de forma contínua com a realização dos objetivos das pessoas e das companhias.

Para a concretização e realização dos objetivos, as empresas tem que superar cada vez mais desafios e a concorrência acirrada que se acentua a cada dia. Gomes (2016) destaca ainda que uma boa gestão do capital humano pode ser primordial para o sucesso da empresa. O autor ainda destaca que as empresas deveriam sempre almejar a eficiência e a preparação dos colaboradores para as mudanças rápidas que ocorrem dentro das empresas como a quarta revolução industrial, chamada de

indústria 4.0 e também de quarta revolução, marcada pela integração da rede mundial de computadores com o comportamento dos processos fabris.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho é o resultado de estudos realizados em pesquisas bibliográficas, através de leituras de renomados autores e especialistas na área de liderança das organizações. Seguiu-se a metodologia de revisão bibliográfica onde o assunto abordado foi estudado e pesquisado entre os autores de referência no assunto. A pesquisa realizada tomou como base cronológica trabalhos publicados nos últimos trinta anos tendo como referência principal os autores Gomes (2016), Harry e Wilson (2014) e ainda Chiavenatto (2021).

5 RESULTADOS

Através da elaboração do presente trabalho observou-se que as falhas de liderança e de gerenciamento de equipes são em grande parte advindas das falhas de comunicação ou ausência da gestão da comunicação. Há diversos fatores no âmbito da comunicação que podem levar a falhas de liderança como por exemplo, a inobservância de aspectos de comunicação como a comunicação assertiva que leva a uma comunicação clara e sem minúcias de detalhes. A falta ou ausência de instrumentos de comunicação utilizados nas empresas também podem levar

6 CONCLUSÕES

As transformações ocorridas dentro dos ambientes industriais e organizacionais ocorridas devido aos avanços tecnológicos nas relações interpessoais e também reflexos da indústria 4.0 impulsionaram líderes e gestores a se adaptarem a uma nova realidade. A rapidez, por exemplo, com que a informação chega aos colaboradores de todas as empresas por intermédio de ferramentas e instrumentos de comunicação obrigaram líderes e gestores a terem uma tomada de decisão mais rápida, haja visto que o tempo de resposta diminuiu drasticamente.

Há de se concluir que a transformação digital obrigou muitas empresas a alcançarem um novo patamar de produtividade frente ao fator colaborativo das equipes. A disseminação de informações entre equipes se tornou um desafio muito grande por conta da ausência ou presença de gestão de comunicação. O fim de elementos de comunicação impressa tem impactado sobremaneira na obtenção da informação de forma que a informação seria obtida através da leitura atenta e criteriosa.

Um departamento que concentre seus esforços na gestão da comunicação poderia lidar com problemas de comunicação de forma mais rápida e assertiva. Refletindo sobre o tema, surgiu a ideia de verificar nesse material quais seriam os problemas de comunicação mais recorrentes, classificá-los, analisá-los e propor sugestões para contorná-los.

7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Embora muitos trabalhos abordem a questão da comunicação da liderança de uma maneira corriqueira e frequente, há ainda muito o que se propor e sugerir para a solução dos problemas oriundos da má comunicação ou deficiência ocorrida na comunicação. Uma sugestão para trabalho futuro poderia surgir a partir de estudos de caso em empresas onde há grandes deficiências na comunicação interna refletindo nos resultados positivos da empresa.

8 REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva Editora, 2002.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas pelos Líderes Brasileiros**. Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CÍRICO, Elvis. **Desenvolvimento de uma Matriz de Centralização para Aumento de Produtividade de uma Empresa Têxtil**. Trabalho de Conclusão de Curso. Jaraguá do Sul: IFSC, 2018.

GESTÃO PETROBRAS. **Plano de Negócios Petrobrás**. Disponível em <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/plano-estrategico/plano-de-negocios-e-gestao/> Acesso em 20 de junho de 2025.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

BUENO, Wilson da C. Estratégias de comunicação nas mídias sociais. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Manole, 2015. FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. 5.ed. São Paulo: Editora Saraiva 2006 GOMES, Emerson C. Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2021.

CHIAVENATTO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Editora McGraw Hill, 2021.

JUNIOR, G. T; SALTORATO, P. Impactos da Indústria 4.0 Na Organização do Trabalho: uma revisão sistemática da literatura. Florianópolis: Revista Produção Online, 2018.

GOMES, Ana Catarina. **Geração Milênio: Comportamento nas Organizações e Nos Mercados de Trabalho – Comparação com Gerações Anteriores**. Dissertação Universidade Católica do Porto. Porto: Universidade Católica do Porto, 2016.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROBINSON, J. F. **Dominar a Motivação**. Coleção 60 minutos, 2000.

ROCHA, C. P. V. Comida, Identidade e Comunicação: a comida como eixo estruturador de identidades e meio de comunicação. Porto: BOCC – UBI, 2012.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Danilo Goulart. **Indústria 4.0 Conceito, tendências e desafios**. Trabalho de Conclusão de Curso. Ponta Grossa: UTFPR, 2017.

TAKAHASHI, R. T. Liderança e Comunicação. Revista da Escola de Enfermagem da USP. São Paulo: EDUSP, 1991.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação das organizações**. FAE Business School, 2002.

WOOD, Perry. Os segredos da comunicação interpessoal: usando a arte da comunicação para melhorar a sua vida e a dos outros. Tradução de: Secrets of the people whisperer. Rio de Janeiro: Editoração DFL 2007.