

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES

PEDRO IGOR SILVA BATISTA DE BARROS

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO NÍVEL DE LIDERANÇA DIRETA

Resende

2019

PEDRO IGOR SILVA BATISTA DE BARROS

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO NÍVEL DE LIDERANÇA MILITAR DIRETA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares.

Resende

2019

PEDRO IGOR SILVA BATISTA DE BARROS

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO NÍVEL DE LIDERANÇA DIRETA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares.

Resende, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

1º Ten Inf Juan Christ Da Costa Cordeiro

AMAN

1º Ten Inf Jonas Pereira de Oliveira

AMAN

1º Ten Inf Vinicius Mendonça

AMAN

Dedico este trabalho a minha família e meus amigos, todos vocês tiveram uma importante participação para que eu me mantivesse firme nessa jornada e conseguisse materializar meu sonho de me formar na Academia Militar das Agulhas Negras, tornando-me Oficial do Exército Brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, em especial minha mãe, que pelo exemplo e dedicação exclusiva foi imprescindível para que eu chegasse onde eu cheguei. Aos meus amigos, irmãos que se tornaram minha família durante esses 5 anos, inclusive, por vezes, emprestando suas famílias, jamais deixando eu me sentir sozinho. Quem tem os amigos como irmãos, nunca estará longe de casa. Aos meus superiores, gostaria de agradecer pelos bons exemplos que moldaram a fotografia de um bom oficial que pretendo ser, utilizando acima de tudo a justiça, o sereno rigor e a motivação como ferramentas para liderar.

"Impavidum Ferient Ruinae." (Horácio, Odes III, 3,

8.)

RESUMO

A liderança direta requer a aplicabilidade da comunicação eficaz para que cumpra com seus objetivos de persuadir uma pessoa ou grupo a atuar a favor de um objetivo comum. O líder que compreende e consegue utilizar de maneira eficaz a ferramenta da comunicação tem uma enorme vantagem e uma maior probabilidade de atingir seus objetivos. Com isso o trabalho busca explorar funções da comunicação objetivando o entendimento do emprego dessa ferramenta, bem como as barreiras que se opõem a aplicação da comunicação eficaz, além disso é abordado sobre influência da comunicação na liderança, tudo isso com a finalidade de aprimorar a comunicação eficaz dentro do nível de liderança militar direta e assim atingir os objetivos e o empenhamento dos subordinados. Como metodologia foram utilizadas obras bibliográficas referentes ao assunto, com o intuito de angariar o máximo de conteúdo referente ao tema. Com o desenvolver do trabalho foi possível identificar os conceitos de liderança, comunicação e sua aplicabilidade no nível de liderança direta.

Palavras-chave: Liderança direta. Líder. Comunicação.

ABSTRACT

Direct leadership requires the applicability of effective communication to meet its objectives of persuading a person or group to act in favor of a common goal. The leader who understands and is able to use the communication tool effectively has a huge advantage and a greater probability of reaching his goals. With this, the work seeks to explore communication functions aiming at the understanding of the use of this tool, as well as the barriers that oppose the application of effective communication is also addressed on the influence of communication on leadership, all in order to enhance effective communication within the level of direct military leadership and thus achieve the goals and commitment of subordinates. As a methodology, bibliographical works related to the subject were used, in order to obtain the maximum content related to the theme. With the development of the work it was possible to identify the concepts of leadership, communication and its applicability at the level of direct leadership.

Keywords: Direct leadership. Leader. Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de Liderança	17
Figura 2 - Liderança direta	18
Figura 3 - Liderança direta e indireta	19
Figura 4 - Liderança organizacional	20
Figura 5 - Liderança estratégica	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Caderno de Instrução
EB	Exército Brasileiro
MC	Manual de Campanha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivo Específico	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA	14
2.2	LIDERANÇA, O QUE É?	15
2.2.1	Níveis de liderança	17
2.2.2	Estilos de Comando	21
2.2.3	A necessidade da existência da liderança	23
2.3	COMUNICAÇÃO	23
2.3.1	Funções da comunicação	25
2.3.2	Problemas na comunicação	27
2.4	FATORES QUE INFLUENCIAM NA COMUNICAÇÃO E CONSEQUENTEMENTE NA LIDERANÇA DIRETA	30
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	32
3.1	ANÁLISE DOS CONCEITOS BASE	32
3.2	FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO	32
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança e comunicação têm ganhado cada vez mais espaço nos estudos sobre administração por serem elementos que se tornaram imprescindíveis dentro das organizações, dessa forma, tem se tornado praticamente impossível ter algum conceito que seja original acerca desses dois temas tão relevantes.

A definição de liderança é bastante abstrata e pode ser feita como sendo a arte de comandar pessoas, atraindo-as e influenciando de forma positiva para o cumprimento de objetivos, Google (2019).

Ao longo da história militar a liderança sempre foi algo imprescindível na condução das tropas, muitas vezes sendo demonstrada pela coragem física, quando os comandantes se punham a frente de seus exércitos nas batalhas.

Porém, não apenas a coragem era suficiente, a comunicação era uma ferramenta fundamental utilizada por grandes comandantes, que historicamente não se sabe como faziam para superar as barreiras comunicativas ao falar a exércitos tão numerosos, supõe-se que se utilizavam locais com uma boa acústica ou que dividiam o exército em frações menores e falavam separadamente. Contudo, a comunicação era um dos veículos principais para se chegar a motivação e persuasão, que eram os objetivos pretendidos pelos comandantes.

A liderança adequada é pautada em ideias que podem ou não serem originais, entretanto não ocorrerão a menos que essas ideias sejam transmitidas aos grupos de forma eficaz, Portal Dale Carnegie (2018).

A confiança é um dos pilares que sustentam a liderança castrense, pois se o militar não possui credibilidade com seus liderados, então ele deixa de ser um líder e passa a ser apenas um chefe, na qual o funcionamento da instituição fica regrado apenas pela hierarquia. A forma como o líder transmite suas informações rege um dos contribuidores da credibilidade necessário para qualificação da liderança.

A liderança militar pode ser dividida em direta e indireta, a direta é aquela no qual o líder influencia diretamente os liderados e, por sua vez, consegue-se estabelecer laços de confiança mais sólidos e duradouros com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados e a liderança indireta é aquela em que o líder possui líderes abaixo dele e os utiliza para repassarem suas ideias ao público que se deseja atingir e é neste ponto onde aparece um adendo, pois se torna necessário um estabelecimento de uma cadeia de lideranças que não irá se manter estruturada sem que haja uma comunicação eficaz.

Há ainda dentro do nível de liderança direta estilos de comando que devem ser analisados, são eles o autocrático, o delegativo e o participativo, cada um com características ímpares que, no entanto, são regradas também pela ferramenta da comunicação e compõem veículos a serem utilizados pelo líder de acordo com a imposição das situações.

A comunicação é uma ferramenta imprescindível para o líder militar e por isso é fundamental que se entenda o que ela é, quais formas ela pode ser estabelecida e os obstáculos que se deve atentar, a fim de conseguir identificar as formas mais eficazes de desenvolvê-la no nível de liderança militar direta. O propósito deste trabalho se estabelece em cima do nível de liderança direta, na qual os encargos para o estabelecimento de laços com os subordinados são norteados pela comunicação eficaz.

O problema central desse trabalho será apresentar a influência da comunicação dentro do nível de liderança direta. O problema em questão será qual a influência que a comunicação tem no nível de liderança direta? O que um líder deve se atentar para efetuar uma comunicação eficaz?

A pesquisa é relevante e pertinente, na atualidade o tema liderança tem aumentado seu espaço em diversos vetores de interesse, tanto nas empresas e organizações como entre a sociedade acadêmica que realiza pesquisas nessa área da psicologia. Além disso, o estudo sobre a influência da comunicação no nível de liderança direta espalha além das fronteiras castrenses, tendo proficuidade na sociedade como um todo, na qual cada vez mais ganha espaço no cenário social e principalmente pelo fato de grande parte dos problemas administrativos resultarem da ineficácia na comunicação. Esse fator gera uma necessidade de que novas pesquisas sejam feitas em cima desse tema para se obter mais instrumentos e assim, aumentar a eficácia da comunicação na liderança direta.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 **Objetivo Geral**

Analisar problemas e apresentar ferramentas para aprimorar a comunicação dentro do nível de liderança militar direta.

1.1.2 **Objetivo Específico**

Analisar comunicação e a liderança direta, conceitos e definições;

Avaliar as barreiras que podem causar problemas na eficácia da comunicação;

Apresentar ferramentas que proporcionam a aplicação de uma comunicação eficaz no intuito de promover a consolidação dos líderes na liderança direta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA

A simbiose entre a comunicação e a liderança direta possuem um passado de longa data. Na antiguidade, quando a liderança direta se pautava nos exemplos de coragem demonstrados pelas atitudes dos comandantes de se colocarem em meio as batalhas, ombreando com seus subordinados no campo de batalha, conhecido por alguns historiadores como liderança heroica CI 20-10 (2013, p. 17), dois dos maiores generais da história Alexandre, o Magno, e Aníbal, o Cartaginês, além de utilizarem o exemplo pessoal para liderarem suas tropas, eram excepcionais oradores e utilizavam o discurso verbal para motivar seus soldados, complementando assim a comunicação eficaz, composta por exemplos propícios e mensagens. Como escreveu Antônio de Pádua Reis em seu livro *Liderança & Comunicação* (1969 p. 24): “Há discursos que são preces. Sobem aos céus, penetram nos corações, comovem, enternecem”. Evidenciando, dessa forma, exemplos da importância da comunicação na liderança direta.

A comunicação é o principal elo para que se estabeleça uma compreensão sobre alguma informação que necessite ser transmitida. De acordo com Scanlan (1979, p. 372), “a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”. Nesse vetor, observa-se a comunicação como sendo a ferramenta elementar que o líder utiliza para conseguir influenciar seus liderados. A composição de todos os meios que compõe a comunicação eficaz deve ser estudada no esforço de angariar o máximo de mecanismos possíveis para tornar a comunicação mais efetiva.

A definição de liderança direta presente no Caderno Instrução de Liderança (CI 20-10) é dada como sendo aquela nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos. Segundo Chiavenato (2003), uma organização possui uma maior eficiência quando o líder e o liderado possuem um entendimento mútuo das suas responsabilidades e padrões de desempenho que lhes são exigidas pela organização.

Falar e fornecer exemplos, componentes da comunicação eficaz, entende-se com isso que o caminho entre o líder e os liderados é singular, é preciso que se trabalhe nas formas de se expressar para que o corredor de acesso das informações se mantenha aberto. Segundo o manual de liderança CI 20-10 (2013, p. 8):

O líder deve considerar, ainda, que a comunicação está sujeita às distorções que dificultam o entendimento não só das palavras, mas também dos exemplos que, muitas vezes, não são captados pelo indivíduo receptor, tal como o emissor imaginava tê-los proferido ou executado.

Com isso haverá um problema na recepção da mensagem e, pela importância que a comunicação possui na liderança, essa desassimilação poderá causar danos na credibilidade do emissor, gerando assim uma rachadura na confiança que o liderado possui no líder, o que inevitavelmente ocasionará a perda da liderança.

Analisar a importância da comunicação na liderança direta é como analisar a importância da água para o preparo do café. A comunicação nessa analogia faz o papel da água como sendo o meio imprescindível para que se atinja a liderança direta, representada pelo café. São essenciais ao objetivo final que é conseguir persuadir pessoas. O líder deve saber transmitir suas intenções aos liderados da forma mais clara e inteligível possíveis para que os objetivos finais ocorram de maneira semelhante ao que foi planejado.

2.2 LIDERANÇA, O QUE É?

A liderança é definida de múltiplas formas, entretanto todas com um significado similar. A liderança segundo Montana e Charnov (2005, p. 243) “é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejado”. Liderança é: “o processo de persuasão ou exemplo através do qual um indivíduo (ou equipe de liderança) induz um grupo a lutar por objetivos mantidos pelo líder ou compartilhados pelo líder e seus seguidores” (GARDNER, 1990 s/p). Outra definição inteligível é “Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação”. (HERSEY; BLANCHARD, 1976 apud ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 111).

O tema liderança na atualidade, dificilmente, poderá ser abordado com originalidade, isso se dá devido ao aumento exponencial de estudo nessa área, devido a cada vez mais se observar a sua relevância e aplicabilidade nas organizações empresariais e sociais. Nicolau Maquiavel (1513), em sua obra clássica “O Príncipe”, escrevia as características e a conduta que um príncipe deveria ter para se manter no poder. Adaptando aos dias atuais e a realidade, é possível criar paralelos com as características e condutas que um líder deve zelar e exercitar para não perder a liderança.

Seguindo nesse vetor se destacam os níveis de liderança militar, que pode ser direta e indireta, na qual, de acordo com o CI LIDERANÇA MILITAR 20-10, o nível de liderança direta é aquele no qual o líder influencia diretamente os liderados e, por sua vez, consegue-se estabelecer laços de confiança mais sólidos e duradouros com os indivíduos, uma vez que o

líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados e o nível de liderança indireta é aquele em que o líder possui líderes abaixo dele e os utiliza para repassarem suas ideias ao público que se deseja atingir e é neste ponto onde aparece um adendo, pois torna-se necessário um estabelecimento de uma cadeia de lideranças que não irá se manter estruturada sem que haja uma comunicação eficaz.

A liderança direta é a fase que acompanha todos os tipos de liderança, inclusive a liderança indireta, que só ocorre se houver uma liderança direta intermediando a intenção do líder que deseja atingir seus subordinados, utilizando o líder intermediário para isso, por meio da liderança direta. O manual de liderança CI-20-10 elenca atitudes que o líder neste nível deve apresentar como profissional e como pessoa, são eles:

1. Dar bons exemplos de disciplina, respeito à hierarquia e, em consequência, obediência às ordens recebidas;
2. Aprimorar a própria competência profissional, sem a qual não poderá conduzir com sucesso o grupo que lhe foi dado a comandar;
3. Estabelecer comunicação eficaz com os subordinados, mantendo coerência entre o que fala e o que faz;
4. Dar bons exemplos de coragem, iniciativa, decisão e equilíbrio emocional, quatro atributos fundamentais para liderar grupos humanos em situações normais ou nas crises;
5. Agir com justiça, evitando, a todo custo, o favoritismo e a criação da impunidade;
6. Agir com lealdade, lembrando que esta característica é vital para a coesão do grupo e para que todos confiem no comandante;
7. Supervisionar os trabalhos atribuídos aos subordinados, redirecionando as ações erradas com sereno rigor, isto é, empregando firme autoridade, temperada com paciência para ensinar, empatia para entender o que se passa e tato para corrigir sem ofender. O comandante que atua desta forma, geralmente, consegue convencer as pessoas;
9. Manter-se bem informado e explicar a situação aos subordinados, procurando criar um ambiente motivador; entretanto, jamais poderá mentir, mesmo que a verdade lhe seja prejudicial, pois a mentira, quando descoberta terá efeito fulminante sobre a confiança que foi adquirida;
10. Demonstrar compromisso com a instituição, por intermédio da dedicação ao trabalho e do exercício da verdadeira camaradagem no trato com os subordinados.

As atitudes que alimentam a liderança devem ocorrer ininterrupta e concomitantemente. É a confluência dessas atitudes que geram resultados positivos para o líder, este deve estar constantemente se auto avaliando, ao passo que essas atitudes apresentadas servem como um gabarito tanto para nortear o líder como para sanar problemas que estejam ocorrendo no relacionamento interpessoal do líder com seus liderados.

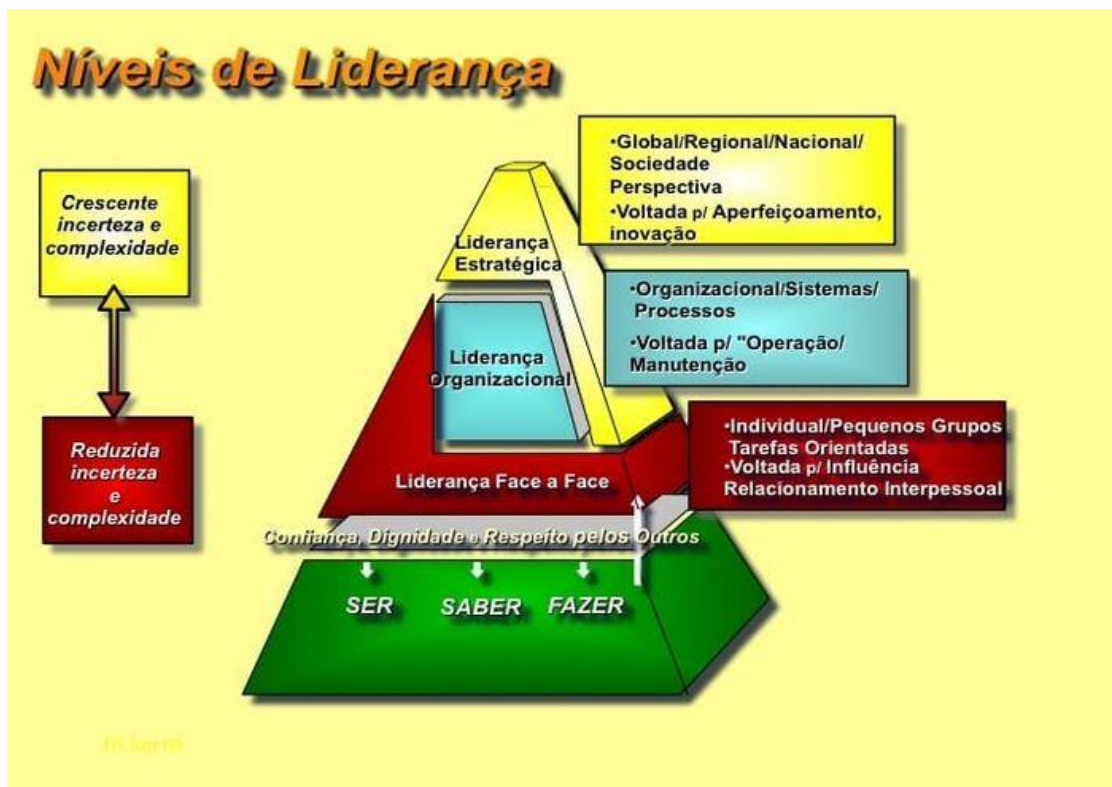
De acordo com o General Ronaldo Lundgren (2015) em seu blog sobre liderança:

Liderança Direta ou de primeira linha, acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados. Por intermédio do contato pessoal, o líder tem melhores condições de exercer influência sobre eles. Para tirar o máximo proveito desse contato direto, o líder precisa evidenciar um elenco considerável de atributos da área afetiva, ter boa capacidade de relação interpessoal, bem como de habilidades técnicas, de forma a que seus liderados sejam efetivamente influenciados e conduzidos ao cumprimento do dever.

A forma direta de se liderar tem a capacidade de assegurar elos de credibilidade mais fortes e confiáveis com um grupo, graças a proximidade com que esse nível de liderança é feito, o líder possui uma interação maior com seus liderados (HECKSHER, 2013).

2.2.1 Níveis de liderança

Figura 1 - Níveis de Liderança

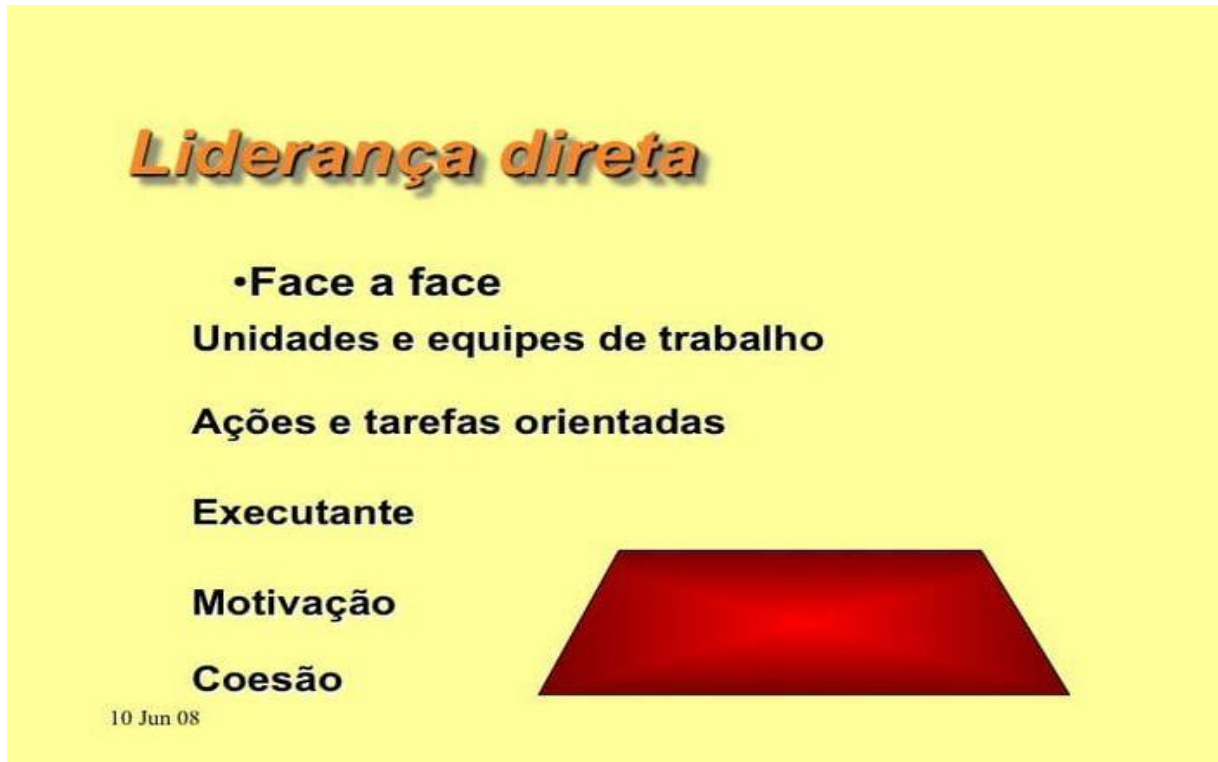


Fonte: LUNDGREN (2015)

Na liderança direta, o líder militar comanda diretamente o grupo na execução daquilo que foi planejado nos níveis superiores. Neste nível, o comandante deverá estar sempre junto

aos seus subordinados, fornecendo bons exemplos pessoais (CI LIDERANÇA MILITAR, 2013).

Figura 2 - Liderança direta



Fonte: LUNDGREN (2015)

Na liderança indireta o líder exerce a sua influência atuando através de outros líderes a ele subordinados. Neste caso, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo (CI LIDERANÇA MILITAR, 2013).

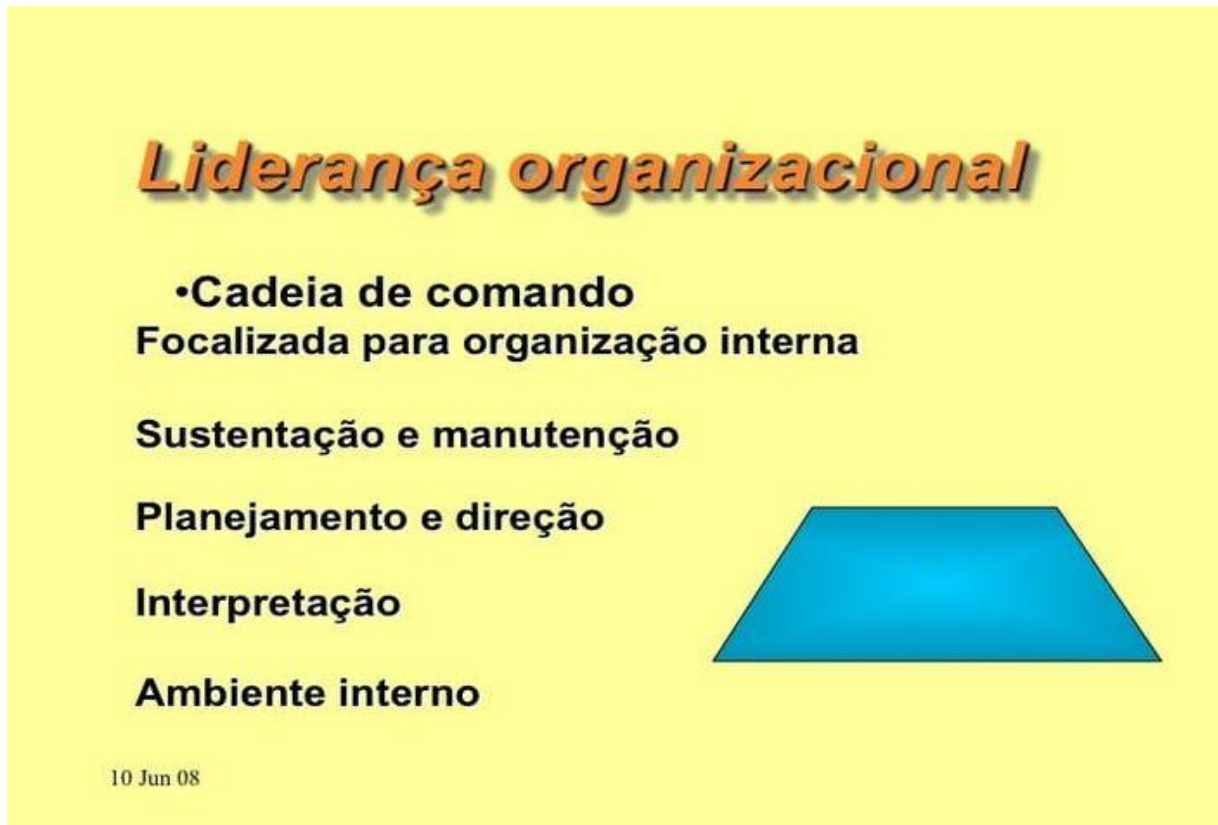
Figura 3 - Liderança direta e indireta



Fonte: LUNDGREN (2015)

Liderança Organizacional normalmente manifesta-se entre o líder e liderados por intermédio de elementos funcionais, estruturados segundo uma cadeia de comando, tendo em vista que seu contato pessoal com os subordinados é reduzido (LUNDGREN, 2015).

Figura 4 - Liderança organizacional



Fonte: LUNDGREN (2015)

Liderança Estratégica é típica dos líderes responsáveis por conduzir os destinos maiores da organização. Os líderes estratégicos concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da organização, preparando-a para os desafios do futuro (LUNDGREN, 2015).

Figura 5 - Liderança estratégica



Fonte: LUNDGREN (2015)

Os níveis de liderança organizacional e estratégico apesar de terem suas particularidades e amplitudes diferentes, inevitavelmente, convergem na utilização do nível direto. A aplicação do nível de liderança direta ocorre sempre que é necessário o trato "face a face", por isso esse nível é apontado como a base dos níveis de liderança ao passo que acompanha todos os demais níveis acima. A importância de dar um enfoque maior neste nível é exatamente pelo fato dele estar presente em algum momento em todos os níveis e formas de liderança.

2.2.2 Estilos de Comando

Os estilos de comando têm um foco principal em apresentar as características dos estilos de comando mais comuns que são o delegativo, autoritário e participativo. Alguns líderes exercem um desses estilos com uma frequência maior, porém todos em algum momento serão utilizados, visto que não é recomendável se comandar utilizando um único estilo para todas as situações, segundo o Exército Brasileiro:

[...] seria impróprio buscar ser um comandante que sempre exerce o estilo de comando participativo, por exemplo. Na verdade, não se deve fazer tal escolha. Haverá situações de crise, situações em que estará lidando com pessoas insensíveis e de atitude recalcitrante, nas quais esse estilo de comando não se aplica, sendo necessário atuar como comandante autocrático. Raciocínio semelhante poderá ser adotado em relação aos outros estilos de comando. Em um grupo em que preponderam indivíduos competentes e com elevada dose de iniciativa, o comando autocrático poderá restringir a capacidade dos subordinados e gerar resultados negativos para o atingimento das metas daquele grupo." Exército Brasileiro (2011, p. 6-4).

Os estilos de comando apresentados descrevem diferentes formas de um líder tomar as decisões, essas formas dependerão muitas vezes de ocasiões momentâneas, no entanto, inevitavelmente alguns líderes adotam como estilo único algum dos três estilos. A flexibilidade para se utilizar cada estilo no momento oportuno é de insumo importância para a liderança. Os estilos de acordo com o CI 20-10 (2011) são:

→Estilo de Comando Autocrático: "O comandante é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe e espera que os comandados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação", Exército Brasileiro (2011, p. 6-1/6-3). É o estilo na qual o comandante não permite o assessoramento em suas decisões, o que a longo prazo gera dentro do grupo uma depreciação das relações, visto que o grupo tende a se sentir afastado do líder. No entanto, o estilo de comando autocrático tem sua importância quando se necessita tomar decisões rapidez, na qual a premissa de tempo é algo decisivo no cumprimento da missão. Este estilo é bastante utilizado no ambiente militar, onde normalmente as decisões não permitem ponderações ou discussões sobre as ordens dadas.

→Estilo de comando Participativo: O comandante apoia suas decisões sobre a convergência de opiniões dos seus liderados, permitindo que eles participem das decisões por meio da contribuição de ideias, com isso ele (comandante) gera um sentimento participativo entre os integrantes do grupo, fazendo com que as pessoas se sintam corresponsáveis nas consequências que as decisões irão gerar. O resultado desse estilo de comando será o aumento do nível de coesão e cooperação dos membros do grupo com os objetivos a serem cumpridos.

→Estilo de Comando Delegativo: Estilo de comando bastante parecido com o participativo, a diferença é que, normalmente, neste nível os liderados estarão no mesmo grau ou acima dos conhecimentos e experiências do comandante, o qual dependerá de assessoramento para a tomada de decisões"

Cada estilo de comando apresentado tem suas particularidades, suas vantagens e desvantagens, o que definirá a utilização de cada um deles será a situação na qual o grupo estará enquadrado. O líder, dessa forma, não deve ficar engessado num único estilo, pois essa inflexibilidade é um risco ao cumprimento das missões. Por mais que o estilo participativo seja

convitativo, pelo fato de envolver a participação dos membros de um grupo na tomada das decisões, muitas vezes, pela premissa de tempo ou por algum outro motivo, o líder tenha que exercer um comando autocrático; bem como, quando houver situações onde uma conjunção de ideias e experiências por membros do grupo seja mais benéfica para tomada de decisões do que uma decisão que advém de uma única linha de pensamento.

2.2.3 A necessidade da existência da liderança

Há uma convergência de pensamentos nas literaturas de gestão e liderança sobre o objetivo principal da liderança de sucesso que é conseguir influenciar positivamente a produtividade. De nada adianta um líder carismático se o mesmo não conseguir influenciar as pessoas e conduzir a organização ao sucesso, cedo ou tarde, sua liderança será questionada. A liderança contemporânea eficaz está direcionada na capacidade de desenvolver talentos, obtendo o comprometimento e dedicação para o alcance de objetivos comuns (VITORINO, 2016).

O líder é a representatividade da estratégia da equipe. Orientar e direcionar as pessoas é o papel do líder, sua ausência acarreta no desvio das pessoas de um grupo. (MARCONDES, 2013). Algumas organizações existem sem a presença de um líder, sendo comandadas por chefes, porém, a diferença entre o chefe e o líder é evidenciada no desempenho de empresas e instituições. O chefe se restringe a ser um elemento que busca atingir metas e objetos, diferentemente do líder, que é um elemento que busca desenvolver a motivação nas pessoas e o crescimento profissional delas, isso, conseqüentemente resultará em resultados positivos maiores e mais duradouros para o grupo envolvido e a instituição.

Um líder ético apoia o relacionamento com seus liderados, o que pode proporcionar uma importante influência nos resultados individuais e organizacionais (RUIZ, RUIZ e MARTÍNEZ, 2011). A liderança ética influencia de maneira positiva o relacionamento do líder com seu grupo ao passo que quanto mais ético os liderados consideram seu líder, melhor será a relação estabelecida entre líder e liderados. Reforçando, assim, a teoria sobre a liderança ética, que se baseia na equivalência e em atitudes consideradas corretas e que beneficiam o grupo e não apenas um indivíduo (SCHULMAN, 2002).

2.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é o principal elo para que se estabeleça uma compreensão sobre alguma informação que necessite ser transmitida. De acordo com Scanlan (1979, p. 372), “a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”. Nesse vetor, observa-se a comunicação como sendo a ferramenta elementar que o líder utiliza para conseguir influenciar seus liderados. A junção de todos os meios que compõe a comunicação eficaz deve ser estudada no esforço de angariar o de mecanismos possíveis para tornar a comunicação mais efetiva.

É preciso conhecer os elementos que envolvem a comunicação e suas formas de transmissão para que se possa saber com o que se está trabalhando. Segundo Suely Amaral (2015), (educacao.uol.com.br), a comunicação é dividida em 4 elementos essenciais: O emissor (responsável por transmitir a mensagem), destinatário (alvo da mensagem do emissor), mensagem (conteúdo transmitido) e código (mecanismo utilizado para se transmitir a mensagem). O foco do comandante antes de se dirigir ao seu grupo deve ser responder as seguintes perguntas: quem é o destinatário? Qual nível de conhecimento do receptor? Qual a forma mais simples e clara de explicar o conteúdo? Qual mecanismo é o mais adequado e eficiente para essa mensagem? Tudo isso com o intuito de evitar erros que possam comprometer o entendimento do que se deseja transmitir e, conseqüentemente, evitar erros naquilo que se deseja que seja cumprido. Além disso, a comunicação precisa atingir sua principal função que é estabelecer a compreensão entre o emissor e o receptor, para isso, é necessário se atentar para fundamentos que vão além do simples fato de transmitir a mensagem.

A comunicação eficaz é a principal ponte que um líder procura para ter acesso aos seus liderados. A definição de comunicação, segundo Thiago Porto (2017):

A comunicação eficaz é aquela focada em um propósito, geralmente objetiva e representada pelo menor discurso possível para sua compreensão, direcionada às pessoas certas, direta e habitualmente começando pelo ponto central, sem a preocupação de cercar todas as possibilidades de interpretação e de questionamentos posteriores pelas partes que a recebem.

A forma como a comunicação é transmitida tem grande relevância no processo de captação da mensagem. Essa forma deve se adequar a alguns fatores, como por exemplo o público para quem se está enviando as mensagens, não adianta o líder tentar se exhibir utilizando palavras rebuscadas ou apresentando um conhecimento técnico muito específico sobre determinado assunto se o grupo não estiver o mesmo nível de conhecimento que ele, essa dissintonia é um fator negativo que deve ser evitado e antevisto pelo líder, o qual deve saber com quem está falando e buscar a maneira mais clara e simples de se comunicar.

A interação entre quem transmite e quem recebe a mensagem é gerada pela sua interdependência, o emissor deve procurar as melhores formas e meios de transmitir suas mensagens, bem como o receptor deve estar disposto a receber as informações, ou seja, deve haver uma relação de empatia mútua na comunicação. De acordo com Berlo (2003), dentro da comunicação os atores envolvidos possuem intenções básicas, na qual o transmissor deseja que o receptor compreenda aquilo que está sendo passado e aplique, nesse mesmo vetor o emissor escolhe o que acha mais importante de tudo que está sendo transmitido.

A empatia é um sentimento que deve sempre estar norteando o comunicador, é preciso que ele se coloque no lugar daqueles que ele deseja transmitir suas mensagens, para que ele tenha a percepção do que as pessoas estão sentindo e compreendendo daquilo que ele está transmitindo. Como o foco é a comunicação eficaz, é preciso entender bem todas as ferramentas que funcionam como veículo da comunicação e a auxiliam, bem como conhecer as barreiras que podem tornar a comunicação ineficaz.

2.3.1 Funções da comunicação

Entende-se como funções da comunicação o processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens utilizando métodos e/ ou sistemas convencionados que podem ser feitos por meio de uma conversa, leitura, mensagem visual ou escrita com o objetivo de tornar comum uma informação ou mensagem.

A comunicação possui diversas funções, no entanto serão elencadas 8 funções que demonstram um paralelo maior em relação ao tema de liderança, de acordo com o mestre e especialista em Gestão de comunicação Marcos Gross Scharf na web site Catcho Comunicação (2013):

FUNÇÃO 1: Comunicação é intercâmbio e transmissão de ideias:

Sem essa troca e interação, não conheceríamos os outros nem poderíamos expor nossos pontos de vista às pessoas. Viveríamos isolados e fechados em nossas “conchas”. A comunicação permite que eu conheça outras realidades e que os outros passam conhecer a minha visão de mundo.

FUNÇÃO 2: Comunicação é o esforço para compreender e ser compreendido pelos outros:

A chave é podermos decifrar o que as pessoas querem dizer, sermos decifrados por elas e sermos capazes de planejar aquilo que pretendemos transmitir aos demais.

FUNÇÃO 3: Comunicação é redução de incertezas:

Quando há diálogo entre uma ou mais pessoas, as trocas de mensagens devem esclarecer, orientar e clarear as trocas de ideias para que possamos viver em um mundo com regras definidas e onde os objetivos possam ser compartilhados com segurança. A informação precisa e bem-elaborada agiliza as trocas de pensamentos.

FUNÇÃO 4: Comunicação é conexão e vínculos entre as pessoas:

A comunicação interliga e quebra as distâncias entre as pessoas. É um elo que possibilita encontros entre partes que se encontram isoladas.

FUNÇÃO 5: Comunicação é participação comum:

Quando interagimos uns com os outros, aquilo que era monopólio de um passa a ser compartilhado com outros (duas ou mais pessoas). Trata-se de uma experiência individual que passa a ser algo “em comum” com um interlocutor, grupo ou coletividade.

FUNÇÃO 6: Comunicação é evocar lembranças:

Ocorre sem mesmo que nós percebamos quando entramos em um site, checamos as mensagens no celular, assistimos a um filme e lemos um livro, estamos acessando lembranças e experiências de autores que passam a ser também compartilhadas por nós.

FUNÇÃO 7: Comunicação é estimular e responder aos estímulos alheios:

Como emissor ou receptor há sempre uma reação aos estímulos, podendo ser ideias em forma de textos, imagens ou sonoridades. Quando conversamos com alguém, é como se respondêssemos as propostas de outros interlocutores.

FUNÇÃO 8: Comunicação é afetar alguém (poder de influenciar):

Ao enviarmos uma mensagem a alguém, queremos – consciente ou inconscientemente – que ocorra alguma mudança de atitude por parte do receptor. Quando nossa mensagem é compreendida pelo receptor, dizemos que o emissor conseguiu influenciar e persuadir o destinatário, ou seja, alcançou o poder de influenciar

Observando essas funções ainda é possível destacar 4 funções mais elementares da comunicação que são controle, motivação, expressão emocional e informação. Essas funções elementares são intrínsecas a comunicação eficaz, que, por sua vez, é intrínseca a liderança direta. De forma sintética, o controle está relacionado, principalmente à atenção daqueles com

quem está se comunicando, esse controle é referente à atenção conquistada para aquilo que se deseja transmitir. A motivação pode ser considerado um objetivo alcançado, pois uma das intenções da utilização da comunicação eficaz na liderança direta é conseguir motivar grupos ou pessoas a realizarem tarefas e cumprirem objetivos que são comuns para o funcionamento de uma organização. A expressão emocional está relacionada a sinceridade e ao interesse verídico que o comunicador deve ter ao transmitir suas intenções, bem como demonstrar que está imbuído de cumprir as metas que propõe.

Existem muitas possibilidades para atingir a eficiência e eficácia na comunicação, contudo é preciso estar atento à importância da sua organização para que as barreiras que atrapalham o processo da comunicação sejam derrubadas e com isso o sistema de comunicação seja bem desempenhada e atinja seus objetivos.

2.3.2 Problemas na comunicação

Entender as barreiras da comunicação é aprender a evitar erros que comprometerão a eficiência da comunicação. Alguns problemas recorrentes serão apresentados para que se aumente o cabedal acerca dessas barreiras da comunicação. Segundo Kunsch (2003), as pessoas num ambiente organizacional são as responsáveis por facilitar ou dificultar a comunicação. Outro problema evidenciado ocorre quando se confunde os meios de comunicação com a comunicação propriamente dita, ou seja, a pessoa passa a focar apenas em um veículo da comunicação achando que está se utilizando da comunicação propriamente dita, dessa forma, esquece de outros atributos que a comunicação exige. Duarte e Monteiro (2009) apresentam alguns dos problemas causados por esse erro de pensamento:

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adequadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria de resultados. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 153)

A dificuldade que reina dentro da comunicação encontra-se conseguir determinar o efeito que sua ação teve na efetividade em sua missão de transmitir informações e conseguir persuadir. Como é impossível mensurar o quanto foi absorvido daquilo que foi transmitido, o que se pode fazer é conhecer os principais erros que se deve evitar e potencializar nas ferramentas da comunicação eficaz.

Paralelo aos problemas de identificação do aproveitamento da comunicação, nota-se que atualmente, a evolução dos meios de comunicação trouxe diversas facilidades no que tange a acessibilidade de informações e ao dinamismo das comunicações, ao passo que trouxe também consequências em virtude da diminuição de relações interpessoais, principalmente na transmissão da comunicação direta. A empatia, segundo o manual C-20-10 de Liderança (2010), é uma competência que proporciona melhorias na comunicação, devido sua capacidade de perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros, no entanto, a utilização de veículos comunicativos tecnológicos em excesso (redes sociais, emails, entre outros.) dificulta a percepção dessa competência por parte do comunicador. Mesmo sendo uma ferramenta bastante útil, a tecnologia tem distanciado as pessoas, pelo fato de diminuir o contato pessoal durante a comunicação.

As barreiras na comunicação podem ocorrer por diversas maneiras que se modificam de acordo com as relações interpessoais existentes entre as pessoas do grupo. De acordo com o blog do Portal da Educação (2011) são exemplos de barreiras de comunicação:

(1) a preocupação, que geralmente está no receptor da mensagem, (2) a hostilidade, que pode surgir em função de dificuldades e apatia nas relações interpessoais, (3) estereótipos, que muitas vezes são criados por preconceitos relacionados a aparência física ou padrões preestabelecidos, (4) o comportamento defensivo, ocasionado principalmente por insegurança do receptor, (5) distração, principalmente por falta de concentração tanto do receptor como do emissor, e (6) Inibição, em algumas ocasiões geradas em detrimento do status diferenciado das pessoas que estão se comunicando.

Esses obstáculos resultam em problemas no processo comunicativo e, como está sendo abordado, esses problemas devem ser evitados, pois a eficácia da comunicação fica bastante comprometida. No envio da mensagem esses problemas podem ocasionar distorções e dualidades no entendimento, pouca amplitude na captação por parte dos membros do grupo, fazendo com que a comunicação possa ser até mesmo interrompida.

A interação entre emissor e receptor, por mais livre de ruídos que seja, compreende-se que se pode atingir uma forma de comunicação perfeita, todavia deve haver uma constante busca pelo seu aperfeiçoamento, procurando-se eliminar as barreiras existentes com o objetivo de torná-la mais compreensível e clara possível.

Chiavenato (2004, p.315) descreve os problemas na comunicação como sendo "obstáculos à comunicação entre as pessoas em três tipos de barreiras e quando se depara com alguma delas acontece não se recebe a comunicação intacta, devido a alterações na mensagem original". O autor elenca esses três tipos de barreiras à comunicação humana: barreiras pessoais, barreiras Físicas e barreiras semânticas.

→Barreiras pessoais: estão relacionadas com limitações, emoções e valores de cada pessoa. A deficiência para ouvir, as emoções, a assimilação e os sentimentos pessoais;

→Barreiras físicas: perturbações no ambiente onde ocorre a comunicação, que podem ser ruídos, distância física ou qualquer distorção que atrapalhe o canal comunicativo;

→Barreiras semânticas: problemas em consequência dos símbolos que compõem a comunicação. Envolvem essas barreiras os sinais, gestos, palavras, entre outros, que podem, para os envolvidos, ter múltiplos sentidos.

O autor com essa classificação aborda de forma sintética três fatores que o comunicador deve se atentar na transmissão de suas mensagens. Nota-se a necessidade de conhecer o público com o qual irá se comunicar, o local onde ocorrerá essa comunicação e os meios que serão utilizados no processo. A finalidade dessa avaliação é coibir problemas básicos que prejudicarão a interação entre o transmissor com os receptores.

Cohen e Fink (2003) citam a diversidade de canais utilizados na comunicação, estado mental de quem se comunica e as características da linguagem como sendo elementos que necessitam de uma atenção maior durante a comunicação devido os entraves que podem causar, tornando-se barreiras para a comunicação.

Problemas de multiculturalismo também proporcionam dificuldades que se tornam barreiras na comunicação, como destacam os autores Robbins, Judge e Sobral em sua obra:

Somente 18 por cento das empresas documentaram estratégias de comunicação com funcionários de diferentes culturas, e apenas 31 por cento exigem que as mensagens corporativas sejam personalizadas para utilização em outras culturas. A Procter & Gamble, fabricante multinacional de diversos produtos, desde sabão em pó até biscoitos, parece ser uma exceção. Mais da metade de seus funcionários não tem o inglês como primeiro idioma, embora a empresa seja de origem norte-americana. Em função disso, a companhia incentiva a utilização de mensagem simples para ter certeza de que todos saibam o que é importante. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL 2010, p. 345).

Como tem sido observado a comunicação é uma ferramenta que, se for bem utilizada, tem a capacidade de fortalecer a liderança de um indivíduo em um grupo, em contrapartida, as falhas na utilização desse instrumento de transmissão de mensagens podem prejudicar não somente o cumprimento de objetivos, como também a confiança que os membros de um grupo têm em uma pessoa, arruinando, a liderança e desmotivando os liderados. Segundo Hilsdorf (2009), o modelo "torre de Babel" ocorre em consequência dessas falhas na comunicação. Nesse modelo o autor explica a importância da comunicação ser objetiva, clara, transparente, seguindo sempre o menor caminho possível entre o transmissor e o receptor, pois um número exagerado de pessoas retransmitindo a mesma mensagem aumentarão as distorções e dissonâncias, o que

prejudicará a qualidade do resultado. A eficácia da comunicação é o que mantém o interesse das pessoas no cumprimento das metas e objetivos.

2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NA COMUNICAÇÃO E CONSEQUENTEMENTE NA LIDERANÇA DIRETA

Segundo Ruggiero (2002), alguns conteúdos precedem a qualidade da comunicação: a simbiose entre eficácia e recursos de todos os membros de um grupo com os objetivos da organização; o acesso de informações precípuas e garantia de materiais imprescindíveis aos integrantes; um relacionamento entre os membros do grupo que garantam uma cooperação mútua; correção com objetivo de aprender e melhorar a comunicação; compreender as particularidades de cada um com a meta de todos se desenvolverem juntos; dosar a utilização de tecnologia com contato humano no intuito de aumentar a força do grupo.

Há quatro elementos que exercem influência na comunicação eficaz, na qual Stoner e Freeman (1999) os descrevem como sendo: canais formais, estrutura de comando, especialização do trabalho e a qualidade da informação. Sobre os canais informais, o autor descreve como eles exercem influência na eficiência da comunicação: na proporção que as empresas se ampliam, os canais abarcam uma extensão mais colossal, inevitavelmente a dificuldade em uma empresa maior em relação a comunicação é maior que em uma empresa pequena; os canais de comunicação aumentam a cadeia de comando entre os setores de uma empresa, modificando, assim, o canal direto de comunicação. A estrutura de comando nota que essas diferenças hierárquicas estabelecem entre quais pessoas irá ocorrer a comunicação direta. A diferença de comando afeta tanto o conteúdo quanto a nitidez da comunicação. A pormenorização do trabalho, ou seja, a caracterização desse trabalho em ações que envolvem cada grupo melhora a comunicação entre os mesmos.

A conexão existente entre uma comunicação eficaz a liderança é primordial para se atingir os objetivos pretendidos. Lovizzaro (2010) apresenta algumas dicas para a manutenção de um processo eficaz de comunicação de liderança:

Seja consistente; Determine objetivos claros e confiáveis; Obtenha o comprometimento dos interlocutores chave; Desenvolva, desenvolva, desenvolva seu pessoal: (é fundamental que você esteja pessoalmente envolvido no processo de desenvolvimento de seus liderados); Faça do processo de feedback uma prática comum; Mantenha o comportamento alinhado com as mensagens transmitidas; Enfatize a importância da comunicação entre todos os níveis hierárquicos, bem como em todos os sentidos, ou seja de cima para baixo e da base para o topo da organização; Esteja pronto para ouvir; a comunicação de liderança não é via de única mão, é fundamental que a base tenha confiança e segurança para poder contribuir livremente com ideias, feedbacks, sugestões, etc, mesmo que contrárias as suas.

Quando essa comunicação não é eficaz, a credibilidade da confiança entra em risco, pois problemas na transmissão da mensagem geram desconfiança. O líder que pretende preservar a confiança dos seus liderados e, conseqüentemente, sua credibilidade, deve se esforçar para dominar as formas de comunicação, seja verbal, seja não-verbal.

A respeito do tema abordado neste trabalho, vários autores compartilham da mesma visão em relação a essa importância que existe de saber bem utilizar a comunicação para conseguir liderar. Segundo Martiniano:

Comunicar-se bem é um exercício diário. Praticando-o, os resultados serão imediatos. Todos nós, líderes, devemos ter em mente que o sucesso de uma empresa – seja ela grande, média ou pequena – está na motivação gerada pela boa comunicação, na utilização de feedbacks e na busca do autodesenvolvimento. Ter esta consciência é sem dúvida o diferencial do bom líder, daquele que faz o resultado acontecer de forma construtiva, transmitindo segurança e permitindo através de seus atos e palavras, reflexões para um esforço inteligente de todos (MARTINIANO, 2013).

”O que você é fala tão alto, que não consigo ouvir o que você está dizendo”, Ralph Waldo Emerson. A comunicação deve atender a duas características fundamentais: correção e eficácia. Além disso deve haver coerência entre o que se fala e o que se pratica, visto que as atitudes geram mais impacto que palavras. Com isso, outros princípios que se correlacionam com a comunicação também serão observados.

Analisar os problemas que poderão se tornar barreiras na comunicação em concomitância ao fatores que influenciam na comunicação garantem uma base tanto para se evitar erros quanto para aprimorar a utilização dessa ferramenta - a comunicação - norteando o indivíduo a exercer uma comunicação eficaz para atingir seus objetivos de informação e persuasão. Para isso, além de se conhecer os erros a serem evitados e as melhorias é preciso praticar esses conhecimentos sobre comunicação.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

O trabalho foi feito com base em pesquisas bibliográficas de diversas fontes de autores que se empenham a estudar e pesquisar sobre o assunto com o objetivo de obter diferentes visões sobre o tema e angariar o máximo de informações possíveis para ampliar o conhecimento acerca do assunto liderança e comunicação.

Os principais autores e manual que fundamentarão esse trabalho foram Chiavenato, Lundgren e o CI 20-10 de Liderança.

Sites, manuais do EB e projetos de pesquisa referentes aos temas liderança direta e comunicação eficaz foram bastante explorados também. Os conhecimentos de viés militar dividiram espaço com os artigos escritos por administradores de empresa e gerentes que diariamente se utilizam da comunicação para exercer a liderança em suas empresas.

3.1 ANÁLISE DOS CONCEITOS BASE

Foram analisados diferentes conceitos de liderança e comunicação, destacando a importância que a comunicação apresenta para os resultados fins de que necessitam da liderança, que são o cumprimento das missões no nível direto por meio da persuasão e como um líder deve se utilizar dessa ferramenta de forma eficaz, contribuindo assim para a aplicação da liderança.

3.2 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

Foi feita uma pesquisa das funções da comunicação na qual se obtiveram dados sobre as mais elementares, por meio de fontes e artigos de administradores e especialistas em comunicação. As funções escolhidas tiveram por base a semelhança com características necessárias a um líder.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada apresentou a visão de diversos autores sobre o tema liderança e comunicação e deu enfoque as funções da comunicação e suas barreiras com intenção de auxiliar o líder, que constantemente está utilizando a comunicação, a ser mais eficaz e eficiente na utilização dessa ferramenta.

A liderança direta necessita de uma comunicação que seja clara e objetiva, para isso é dever de quem a exerce - o líder - constantemente deve procurar se atualizar e revisar sobre fatores que tornam a comunicação mais precisa e eficiente. O líder que almeja exercer uma influência positiva no seu grupo deve angariar o máximo de informações possíveis sobre as formas de comunicação, utilizando essa ferramenta ao seu favor. A atenção dos seus liderados está completamente vinculada à forma com a qual o líder expressa suas ideias e desejos, sempre deixando claro o que precisa ser feito e como deve ser feito, o objetivo principal é o entendimento do receptor da mensagem. Os ruídos que prejudicam a comunicação, abordados como barreiras nesse artigo, são os vilões que devem ser combatidos, pois como foi observado durante este trabalho, os prejuízos que uma comunicação ineficiente pode causar são colossais e trarão consequências devastadores para os indivíduos, para o grupo, para a missão e, principalmente, para o líder, que irá perder a confiança e, inevitavelmente, a credibilidade que seus liderados depositam nele.

Observando os níveis de liderança, estilos de comando e a própria definição de liderança em si, nota-se que a comunicação está sempre presente influenciando e proporcionando ferramentas para a aplicação da liderança. Assim a pesquisa mostrou que a comunicação é o instrumento principal utilizado pelo líder para transmitir para um grupo seus objetivos e metas. Com isso, concretiza-se a importância do líder dominar as formas de comunicação, sempre buscando torná-la o mais eficaz possível, evitando ao máximo que alguma das barreiras que dificultam ou impossibilitam a comunicação impeça sua utilização.

A respeito das funções da comunicação é possível concluir que o conhecimento sobre a essas funções é imprescindível por parte do comunicador. As funções da comunicação descrevem suas consequências quando são aplicadas corretamente, dentre elas a diminuição de incertezas e dúvidas, influenciar e motivar pessoas, entre outras. Quando esses resultados são observados, fica claro para o comunicador que a comunicação está sendo eficaz e a probabilidade de seus objetivos serem atingidos se tornam maiores.

. O líder não deve permitir que sua credibilidade e, principalmente, a missão de liderar pessoas, conduzindo-as para o sucesso, seja sabotada por problemas na comunicação. É papel

do líder motivar, incentivar e praticar um processo de comunicação eficaz e transparente com seus liderados. Para isso, conclui-se a importância de estudar a comunicação de forma abrangente e contínua, acompanhando suas evoluções e revisando elementos básicos.

No tópico a respeito da influência da comunicação na liderança ficou claro que é preciso haver um alinhamento de comportamentos e atitudes do líder para que ele consiga efetuar aquilo que fala, mostrando que a comunicação eficaz não se estaciona apenas no fato de saber falar bem, mas vai além. O líder precisa ser exemplo daquilo que ele mesmo prega ser correto, precisa ter postura, clareza nas suas ideias, bem como empatia com aqueles que fala, decifrando em que nível de conhecimento seus liderados estão e se estão compreendendo aquilo que está sendo dito, para isso, é preciso também conhecer seus subordinados e ouvir o que eles têm a dizer, afinal a comunicação não é uma via de mão única.

O trabalho abordou tópicos sobre aprimoramentos, funções e barreiras na comunicação que possibilitaram concluir a importância que deve ser dada a comunicação para a execução da liderança direta, que como foi abordada é o nível presente em todas as esferas de liderança, até mesmo no nível indireto na qual a liderança está hierarquizada em sub níveis de liderança direta, concluindo-se então que a comunicação exerce forte influência no processo de liderança e a necessidade de ser amplamente estudada por aqueles que a utilizam como ferramenta para motivar e persuadir pessoas para o cumprimento de objetivos que geram um crescimento conjunto dos participantes e das organizações.

É muito importante que mais pesquisas sobre esse tema sejam realizadas, pois há uma necessidade de atualização e análise da melhor maneira de se utilizar a comunicação como uma ferramenta na liderança. A busca pelo aperfeiçoamento da maneira de se transmitir informações e se relacionar com os grupos deve ser incessantemente almejada, principalmente por aqueles que lideram.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, p. 33-50, abr./jun. 2002.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação**: Introdução à Teoria e à Prática. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003..
- CATCHO COMUNICAÇÕES. As 8 funções da comunicação humana. **Catcho Comunicações**. 2013. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/marcos-gross/as-8-funcoes-da-comunicacao-humana/>>. Acesso em: 30 mai. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.
- COHEN, Allen R; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional**: Conceitos e estudos de casos. Tradução da 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COMUNICAÇÃO pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. In: DUARTE, Jorge (Org.); MONTEIRO, Graça França. **A singularidade da comunicação pública**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 34-46.
- DALE CARNEGIE. O que é liderança? Conceito e definição. **Portal Dale Carnegie**. 2018. Disponível em: <<https://portaldalecarnegie.com/o-que-e-lideranca-conceito-e-definicao/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha C 20-10**: Liderança Militar. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohing. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LOVIZZARO, Marco Antônio . **Comunicação de liderança**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3467/comunicacao-delideranca.html>>. Acesso em: 7 mai. 2019.
- LUNDGREN, Ronaldo. Níveis de liderança. **Liderança Caminho do Sucesso**. 2015. Disponível em: <<http://www.lideranca.blog.br/lideranca-a-forca-que-move-o-mundo/>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- MARCONDES, José Sérgio. O que é liderança? O que é ser líder? Características da boa liderança. **Gestão de Segurança Privada**. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/lideranca-lider-caracteristicas/>>. Acesso em: 9 mai. 2019.

MARTINIANO, Jairo. **A comunicação eficaz: o segredo da liderança**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4931/comunicacao-eficaz-osegredo-da-lideranca.html>>. Acesso em: 7 mai. 2019.

MONTANA , Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. . **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 243 p.

NETO, Mário Hecksher (Org.). **PRECISAMOS DE LÍDERES: Como fazer? Um líder sabe!**. Resende . 121 p.

PORTAL EDUCAÇÃO. Barreiras à comunicação: O que é?. **Portal Educação**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/barreiras-a-comunicacao-o-que-e/55163>>. Acesso em: 1 mai. 2019.

PORTO, Thiago. A importância da comunicação eficaz no dia a dia do ambiente corporativo. **Administradores.com**. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/a-importancia-da-comunicacao-eficaz-no-dia-a-dia-do-ambiente-corporativo>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da Comunicação interna**. 2002.

RUIZ, C; RUIZ, P; MARTINEZ, R. Improving the “Leader – Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor ? The Ethical Leadership Trickle - Down Effect on Follower Job Response. . **Journal of Business Ethics**, v. 99, p. 587-608, 2011.

SCHULMAN, M. How we become moral: The sources of moral motivation. **Handbook of positive psychology**, Oxford: Oxford University Press, p. 499-514, 2002.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro, 1999.

VITORINO, Robson. A Influência da Liderança na produtividade. **Administradores.com**. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-da-lideranca-na-produtividade>>. Acesso em: 9 mai. 2019.