

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE

Antonia Maria Gimenes¹, Mateus Toledo Bechara², Renato Nogueira Perez Ávila³, Ana Paula Vicentini⁴,
Marta G. Dias⁵

RESUMO

A liderança e a comunicação são dois processos altamente interligados, e fundamentais para o bom andamento de uma organização. O objetivo geral do presente estudo foi identificar quais os problemas que podem surgir por conta da má comunicação interna entre líder e subordinados em uma organização. Os objetivos específicos foram: Analisar a importância da comunicação dentro do contexto organizacional, verificar os principais tipos de liderança, identificar a relação entre liderança e comunicação interna e sugerir medidas corretivas para resolver os problemas causados pela má comunicação no ambiente interno de uma empresa. Justifica-se a realização do presente estudo por conta da importância que a liderança e a comunicação exercem dentro do ambiente interno de uma organização. O presente estudo é relevante também por mostrar como esses dois processos podem agregar valor a uma organização. Quanto à metodologia, este estudo foi uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e também um estudo de caso. Ao final do artigo, conclui-se que a liderança exerce um papel importantíssimo na comunicação interna de uma organização, porque o líder definirá como será o padrão de comunicação a ser seguido por seus colaboradores. Desta forma, a comunicação e a liderança devem ser desenvolvidas constantemente dentro das organizações, e para que este processo ocorra da melhor forma possível, recomenda-se como sugestão de melhoria o uso da ferramenta de gestão PDCA na empresa, conforme é explicado ao final da pesquisa.

Palavras-Chave: Comunicação; Comunicação Interna; Liderança; Organizações.

ABSTRACT

Leadership and communication are two highly interconnected, and fundamental processes for the smooth running of an organization. The main objective of this study was to identify the problems that can arise because of poor internal communication between leaders and subordinates in an organization. The specific objectives were: To analyze the importance of communication within the organizational context, check the main types of leadership, identify the relationship between leadership and internal communication and suggest corrective measures to address the problems caused by poor communication in the internal environment of a company. It is justified to carry out this study because of the importance that leadership and communication exercise within the internal environment of an organization. This study is also relevant to show how these two processes can add value to an organization. As for the methodology, this study was a qualitative research literature and also a case study. At the end of the article, it is concluded that leadership plays an important role in the internal communication of an organization, because the leader will be set as the communication standard to be followed by its employees. Thus, communication and leadership must be constantly developed within organizations, and for this process to occur as well as possible, it is recommended as a suggestion for improvement the implementation of the management tool PDCA in the company, as explained at the end of the survey.

Keywords: Communication, Internal Communication, Leadership, Organizations.

¹ Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL e de Cursos Técnicos, ² Mestrando em Administração (UEL), Especialista em Gestão de Pessoas (Unopar), Graduado em Administração (UEL),^{4, 5} Acadêmicas do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Inesul.

INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão se preocupando mais com a comunicação interna, embora ainda existem algumas que não se deram conta de como a boa comunicação é importante e que sem ela o resultado geral pode ser comprometido.

Não basta ter somente uma ótima equipe trabalhando dia e noite se não houver uma comunicação clara e objetiva, troca de ideias, informações, feedbacks. É como se não trabalhassem em equipe e sim cada um por si só, agindo assim o que era para ser organizado torna-se desorganizado, os objetivos serão distintos, não funcionando o planejamento estratégico, havendo falhas na comunicação comprometendo o bom relacionamento entre o líder e seus liderados.

O presente estudo busca identificar a importância de uma boa comunicação entre o líder e seus liderados para o bom desempenho de uma equipe, considerando as diferenças entre idade e grau de instrução, respeitando também a visão, valores e as crenças de cada um. A boa comunicação é tão importante que quando não é clara e objetiva pode ser interpretada de maneira errada ou distorcida causando transtornos interno e externo, é necessário ter o domínio dessa arte que é a comunicação, começando por si mesmo e passando para as pessoas mais próximas.

O objetivo geral do presente estudo foi identificar quais os problemas que podem surgir por conta da má comunicação interna entre líder e subordinados em uma organização. Os objetivos específicos foram: Analisar a importância da comunicação dentro do contexto organizacional, verificar os principais tipos de liderança empregados dentro de empresas, identificar a relação entre liderança e comunicação interna e por fim, sugerir medidas corretivas para resolver os problemas causados pela má comunicação no ambiente interno de uma empresa.

Justifica-se a realização do presente estudo porque no contexto organizacional, é importante o líder ter conhecimento do nível de instrução de cada um de sua equipe, para que ao se comunicar com eles, consiga transmitir a informação de maneira clara e se faça entender por todos, ou seja, que todos

tenham o mesmo entendimento. Com isso toda a equipe interna conseguirá se comunicar com excelência e eficiência.

DESENVOLVIMENTO

O ato da comunicação envolve diversos fatores e variáveis, mas basicamente, pode ser compreendido como a transmissão de informação entre indivíduos. É importante destacar também que a comunicação não é algo exclusivo dos seres humanos.

O processo de comunicação, na visão de Robbins (2005), consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem. Nesse processo podem ser identificados os seguintes elementos: Emissor (transmite a informação), Receptor (quem recebe a mensagem), Código (sistema de sinais, idiomas, gestos...), Canal de Comunicação (carta, telefone, televisão, palestra...) e Ruído (qualquer coisa que comprometa a integridade do processo de comunicação).

Conforme Carvalho (1995), a comunicação é subdividida por etapas, onde o emissor que será o responsável por transmitir a mensagem, a ideia, o conteúdo. O receptor é aquele que irá receber a mensagem, no decorrer da comunicação pode surgir ruídos, desvios na mensagem perda do conteúdo, obstáculos.

Segundo Chiavenato (2005, p. 142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos dentro de um determinado ambiente”. A comunicação ela pode ser verbal, oral, falada, discutida, ou escrita como cartas, recados, revistas e jornais. A comunicação não verbal ocorre quando a troca de sinais, olhares, gestos, postura e mímicas.

Os canais da comunicação, segundo o autor, são necessários porque a boa comunicação depende de um organograma bem planejado, para que a mensagem chegue até o seu destino, ou receptor de maneira clara e objetiva. Canais verticais são aqueles de cima para baixo, ou de baixo para cima, ou seja, do superior para seus subordinados, ou dos subordinados para seus

superiores. Já os canais horizontais é a comunicação entre dois departamentos, ou dois líderes de setores diferentes.

Robbins (2005) observa ainda que quando a comunicação se realiza por meio de uma linguagem falada ou escrita, denomina-se comunicação verbal. É uma forma de comunicação exclusiva dos seres humanos e a mais importante nas sociedades humanas. Evidentemente, existe também a comunicação não verbal, que se vale de sistemas de gestos e sinais não-linguísticos,

COMUNICAÇÃO INTERNA

Comunicação interna, de acordo com Robbins (2005), é definida como a mensagem existente entre a empresa e o público interno, ou seja, entre funcionários, departamentos, ou mesmo entre membros de toda a empresa. Assim, nota-se que esse processo é extremamente importante dentro das organizações, principalmente em um cenário em que o capital humano tem se tornado cada vez mais importante.

É utilizada para motivar o público interno, desenvolver um clima organizacional favorável entre os colaboradores, agilizar a tomada de decisões e incentivar a pró atividade nas equipes. Seus objetivos principais, conforme o autor, são: Criar um diálogo transparente com o público interno, Promover inclusão, motivação e integração, Agilizar processos para tomada de decisões e Envolver as pessoas de forma integral à cultura da empresa.

Neste processo, é importante falar a língua do colaborador; a mensagem deve ser entendida, deve estar alinhada ao discurso da cultura organizacional, considerar todos os públicos, e também dar voz ao colaborador e estimular a participação. Robbins (2005) observa que comunicação precisa de foco; é preciso que se definam quais são os objetivos, qual o público da mensagem, quais as particularidades dos canais de comunicação, etc.

Os resultados de uma comunicação eficaz se traduzem em respeito e consideração ao público-alvo, conseguir transmitir ao receptor aquilo que é necessário, gera melhoria da produtividade e eficiência, motivação e integração

dos colaboradores, sentimento de equipe, vantagem competitiva que permitem a uma empresa diferenciar-se, por gerar mais valor aos seus clientes.

A comunicação interna, deste modo, é a ação de transmitir, emitir e receber informações, é toda comunicação que ocorre dentro de uma organização, sendo assim ela é a base dentro de uma empresa, é a estratégia e meio de valorização do colaborador. Uma boa comunicação interna serve para motivar o público interno, desenvolver um clima favorável entre os colaboradores, incentivar e criar uma boa imagem empresarial, o principal objetivo é o diálogo e a boa comunicação.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A Liderança é um assunto que vem sendo muito estudado nas últimas décadas e que tem provocado muita discussão, por ser um dos temas mais importantes para a administração. Considerando que as empresas enfrentam um nível de competitividade cada vez mais acirrado em seus respectivos mercados, elas precisam se tornar mais eficientes e competitivas para serem capazes de sobreviver e crescer. A liderança, como é um processo que lida diretamente com as pessoas dentro das organizações, tem um papel extremamente importante na geração de vantagem competitiva.

No que se diz respeito ao processo de Liderança, os estudos organizacionais desenvolvidos nas últimas décadas fornecem diversas maneiras de tentar definir o tema e seu conceito. Segundo França e Arellano (2002), ao se analisar o processo de liderança, pode-se notar que qualquer pessoa é capaz de influenciar alguém; conseqüentemente, entende-se que qualquer pessoa tem competência para ser um líder. Segundo Stoner e Freeman (1999, p.47), no contexto organizacional, liderar significa “dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais”.

Já Maximiano (2002) afirma que liderança é o procedimento de coordenar as ações e induzir o comportamento e o entendimento das outras pessoas para que se atinja um determinado objetivo. Líder, na visão do autor, é aquele que conduz com sucesso seus colaboradores para atingir um objetivo específico.

Conforme Williams (2010), a liderança é um processo de influência das pessoas para assim atingir os objetivos esperados pela organização. França e Arellano (2002) possuem uma visão de liderança bastante semelhante à apresentada por Maximiano (2002), afirmando que liderança é um processo no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. Segundo os autores:

O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder (FRANÇA E ARELLANO, 2002, p.259).

Segundo Maximiano (2006), a liderança pode ser entendida como a combinação de quatro componentes: as características do líder, as características dos liderados, as características da missão ou tarefa a ser realizada e a conjuntura social, econômica e política. Nas organizações, geralmente encontra-se quatro tipos principais de liderança:

Liderança autocrática: Este tipo de liderança, conforme o autor, é caracterizada por uma gestão centralizadora, na qual o líder assume total controle sobre o que é decidido, e conseqüentemente, assume também total responsabilidade por aquilo que acontece.

Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Liderança liberal: Estilo de liderança onde o líder exerce pouco controle e influência sobre o grupo, deixando as pessoas mais livres para se organizarem e resolver eventuais problemas de acordo com seus próprios meios.

Liderança Situacional: Neste modelo de liderança, o líder age conforme a situação que enfrenta, muitas vezes misturando os três estilos de liderança mencionados anteriormente.

TEORIAS DE LIDERANÇA

Como mencionado anteriormente, a liderança foi um tema muito importante nos estudos organizacionais por conta de sua imensa relevância dentro do dia-a-dia das empresas. Deste modo, ao longo dos anos foram desenvolvidas diversas teorias que tentaram explicar, com maior ou menor grau de sucesso, como o processo da liderança funcionava dentro das organizações. A seguir, são descritas as principais teorias desenvolvidas por pesquisadores da área.

Teoria dos Traços

Segundo França e Arellano (2002), a teoria dos traços parte do princípio de que um líder apresenta traços de personalidade que contribuem em sua função. Conforme esse aspecto, as pessoas já nascem líderes. Conforme Williams (2010), essa teoria é um meio para descrever as características daqueles que são líderes.

Assim, entende-se que a teoria dos traços parte da premissa de que os líderes competentes possuem traços e características semelhantes que os tornam eficientes e bem sucedidos. Ainda conforme Williams (2010), a teoria dos traços supõe que líderes eficazes possuem traços diferentes do restante das pessoas, tais como: determinação, desejo de liderar, honestidade/integridade, autoconfiança, estabilidade emocional, capacidade cognitiva e conhecimento da empresa.

Para Maximiano (2010), esta teoria já foi desacreditada porque se constatou que muitas vezes, líderes que possuem traços e características tidas como positivas e essenciais tomavam decisões ruins da mesma forma que líderes que possuíssem um perfil completamente diferente. Assim, uma vez que não é possível explicar todo o fenômeno da liderança observando exclusivamente as características do líder, a teoria dos traços já não é mais aceita no meio organizacional nem no meio acadêmico.

Teorias Comportamentais

Semelhante àquilo observado por Maximiano (2010), Willians (2010) concorda que somente os traços não são suficientes para fazer de alguém um líder de sucesso. Além dos traços, um grande líder precisa se comportar de uma forma que incentive seus liderados a cumprir com os objetivos da organização. Conforme França e Arellano (2002), as teorias comportamentais da liderança defendem que um individuo pode ser preparado para exercer a liderança, mesmo que não possua determinados traços de personalidade, pois o que realmente importa em tese são as ações deste líder..

Teorias Situacionais da Liderança

Segundo França e Arellano (2002), a liderança não depende somente do líder, mas também de seus liderados e da situação vivenciada por ambos, mas o foco do processo da liderança, bem como suas maiores responsabilidades, continua recaindo sobre a figura do líder. Conforme Maximiano (2006), para uma liderança competente, o líder deve ser capaz de se adaptar a situação vivenciada a cada diferente momento, e para o autor, as teorias situacionais ou teorias de contingência estudam o fenômeno da liderança sob a ótica da situação.

Assim, Montana e Charnov (2006) destacam que cada um destes fatores pode influenciar o comportamento de liderança e a eficácia de um estilo de liderança. Levando em conta esses fatores, o autor aponta que vários autores importantes da área de administração têm criado abordagens contingencias ou situacionais especificas para o atendimento da liderança eficaz. Os autores mencionam ainda o modelo contingencial de Fiedler como um dos mais difundidos nas áreas de estudos organizacionais dentro deste contexto.

Modelo de Fiedler

Modelo contingencial de Fiedler, segundo Montana e Charnov (2006), foi um dos primeiros modelos situacionais. Conforme os autores, este é um modelo pelo qual a eficácia do líder depende do seu comportamento e de como ele interage com os aspectos da situação. Montana e Charnov (2006) destacam que neste modelo, Fiedler usou uma variável que chamou de Colega de Trabalho Menos Preferido (CTMP); Fiedler, conforme Montana e Charnov (2006) pedia a um gerente que descrevesse o trabalhador com quem ele havia recentemente interagido em um trabalho e com quem ele havia trabalhado menos eficazmente.

Montana e Charnov (2006) explicam que Fiedler acreditava que uma pontuação baixa do CTMP indicava que o trabalhador não seria aceito pelo gerente e, conseqüentemente, uma pontuação baixa indicava que o gerente tinha alta orientação para a tarefa uma vez que estava rejeitando o trabalhador. Montana e Charnov (2006), afirmam que este teste é usado para determinar a orientação básica do estilo de liderança.

Maximiano (2006) destaca ainda que o modelo de Fiedler tenha sido usado em muitas pesquisas científicas e resulta em muitas constatações novas relativas ao estilo eficaz de liderança. Sua maior contribuição à administração é o desenvolvimento de medidas de variáveis situacionais e a integração dessas medidas em um mecanismo de avaliação total da eficácia da liderança.

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Para Robbins (2005), o líder é aquele que administra uma equipe, ou seja, é aquele que representa um determinado grupo em situações específicas ao mesmo tempo, é aquele que toma decisões, o orienta é imagem e semelhança de uma empresa e principalmente do público interno, que são os colaboradores que prestam serviços para a empresa e são eles que são os contribuintes para o crescimento da organização.

Assim, é de extrema importância que o líder saiba lidar com esses tipos de situações de desconforto com os clientes e que depois ele saiba se expressar com seus liderados para não haver conflitos e desinteresse por parte

dos colaboradores. É importante que o líder seja ético e não fale dos problemas particulares de seus colaboradores ou até mesmo que expresse problemas para clientes, não se deve usar o cliente como desabafo. O objetivo da boa comunicação entre os colaboradores e os clientes é atender com agilidade, satisfazer suas necessidades e suprir suas expectativas em responder dúvidas, solucionar problemas, etc.

Desta forma, com as grandes mudanças que afetam o mercado e a velocidade da informação transmitida, é importante que o líder esteja sempre atualizado, buscando sempre aprender a lidar com pessoas de regiões e costumes diferentes, dentro e fora da organização, por isso é importante aprender e coordenar pessoas muito diferentes, evitando e resolvendo conflitos.

Para uma pessoa se tornar um bom líder é necessário ter algumas competências comportamentais como tomada de decisão, criatividade, visão sistêmica, ética e a que se destaca a habilidade de ser uma pessoa comunicativa o que é fundamental, pois sua equipe precisa receber informações de forma clara e objetiva para se atingir as expectativas da organização, ou seja, que a empresa tenha resultados que sua marca se fortaleça e que tenha colaboradores ativos.

O líder também pode ter características fortes onde sua expressão corporal também fala. Conforme Limongi-França (2002), de acordo com pesquisas, 7% uma das formas de comunicar é a fala, 38% é o tom de voz do líder e 55% são expressões e gestos transmitidos ao se comunicar.

Assim sendo, é imprescindível que o líder se controle sobre suas expressão corporal para transmitir as mensagens de forma mais adequada.

É importante tornar a linguagem mais compreensível, através de frases curtas, voz sempre ativa e evitar palavras abstratas, para ser melhor compreendido, evitar ruídos na comunicação. O contato visual é importante, pois o líder se mostra seguro de si, mostra se confiante da mensagem que está passando, o aperto de mão oferece respeito e igualdade.

Pode-se concluir que pequenos gestos do líder podem transmitir de maneira agradável e bem receptiva, além de poder responder ou adequar às mensagens para o feedback sendo repassado da melhor maneira possível a sua equipe.

Utilizando a ferramenta de gestão PDCA para solucionar as falhas na comunicação entre o líder e seus subordinados:

Planejar	Foi identificado a falha na comunicação interna, a solução é que o líder e seus subordinados façam um curso de comunicação e assumam novas posturas tornando a comunicação mais clara e objetiva.
Executar	Colocar em prática o que foi planejado, ou seja, realizar o curso e buscar um novo padrão de comportamento do líder e subordinados.
Verificar	Fazer a verificação se o que foi planejado foi executado e se está dando resultado positivo a empresa.
Agir	Trabalhar dentro de uma nova realidade criando uma nova cultura organizacional, estar aberto a novas idéias.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem, foi feita uma pesquisa qualitativa, pois na visão de Gil (2006), as pesquisas qualitativas estimulam os envolvidos a refletir e pensar, fazendo emergir aspectos subjetivos, atingindo motivações não explícitas ou mesmo não conscientes de forma espontânea. Este tipo de pesquisa levanta informações que não podem ser quantificáveis, uma vez que os dados coletados e a interpretação dos fenômenos observados são analisados indutivamente pelo pesquisador. Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva, pois, conforme Gil (2006), ela busca pesquisar, analisar e descrever fenômenos existentes em um determinado ambiente sem que seja exercida influência sobre os mesmos.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso. O universo da presente pesquisa se caracterizou por uma empresa de gênero alimentício de pequeno porte na cidade de Londrina. A coleta de dados foi feita através de uma pesquisa de campo com perguntas fechadas que ocorreu nos dias 25/09/2015, 02/10/2015 e 10/10/2015.

ANÁLISE DA PESQUISA E INTERPRETAÇÃO APLICADA

AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

Na primeira visita realizada a empresa, o proprietário do estabelecimento relatou que atualmente a mesma conta com em seis funcionários, quatro deles na cozinha, em dois turnos das 10h00 as 16h00 e das 16h00 às 22h00 e dois no atendimento ao público, sendo estes últimos, ele e sua esposa.

O proprietário também relatou que os quatros funcionários da cozinha acabam indo ajudar no atendimento em momentos de grande número de clientes. Ele e sua esposa ficam mais na parte de atendimento ao cliente, no caixa, mas sua esposa sente muita dificuldade em relação ao atendimento ao cliente e quanto à resolução de conflitos dentro da empresa

Os funcionários da cozinha admitiram não gostarem de usar a bota de segurança "EPI" eles alegam que incomoda, e por isso, não utilizam o equipamento, o que pode trazer problemas sérios tanto para eles quanto para o proprietário do estabelecimento.

Durante várias visitas na empresa, foi possível identificar a vontade de implantar treinamentos, mas também uma grande dificuldade sobre como viabilizar isto.

Na última vez que foi realizada a visita, em 10/10/2015, as pesquisadoras assumiram a posição de clientes, realizaram o pedido e ficaram esperando mais de 30 minutos, sendo que o normal de atendimento é em média 10 minutos, um tempo que já pode ser considerado alto. Na ocasião, o atendente procurou se justificar pela demora, dizendo que a funcionária da cozinha não o comunicou que havia acabado a batata assada e que isso iria demorar mais que o normal para ficar pronto, ou seja, estava assando novas batatas. Ao realizar uma pesquisa com perguntas fechadas, o proprietário demorou aproximadamente dez dias para responder o questionário sobre atendimento ao cliente, e também houve a má recepção das pesquisadoras por parte de sua esposa.

Deste modo, ao analisar o sistema de trabalho da empresa e os problemas nela existentes, pode-se notar um problema sério de comunicação interna e externa (entre líder e funcionários e também entre funcionários e clientes) e além disso, problemas graves na questão da liderança, já que o líder não consegue fazer o sistema da empresa funcionar adequadamente. A maneira como o líder contorna problemas de excesso de clientes em certos momentos, retirando funcionários da cozinha, não é positivo, e pode gerar mais problemas ainda, como a demora em atender aos pedidos feitos por conta de falta de pessoas preparadas. Outro problema ligado à falta de liderança, e também comunicação, é a questão dos equipamentos de segurança; eles são obrigatórios, e por isso, o líder precisa passar a seus funcionários a importância do uso dos equipamentos, de modo que eles os usem adequadamente.

CONCLUSÃO

Através do presente estudo foi possível aprender a valorizar a boa comunicação na organização nas organizações. O objetivo geral do presente estudo foi identificar quais os problemas que podem surgir por conta da má comunicação interna entre líder e subordinados em uma organização. Isto foi feito através da aplicação do estudo de caso conduzido na pesquisa. Os objetivos específicos do trabalho foram: Analisar a importância da comunicação dentro do contexto organizacional, verificar os principais tipos de liderança empregados dentro de empresas, identificar a relação entre liderança e comunicação interna e, sugerir medidas corretivas para resolver os problemas causados pela má comunicação no ambiente interno de uma empresa. Estes pontos foram devidamente desenvolvidos ao longo do referencial teórico e também do estudo de caso aplicado.

Chegamos à conclusão que a boa comunicação deve prevalecer sobre qualquer situação, quanto maior o número de colaboradores maior será a dificuldade de se comunicar, porque cada um tem um nível diferente de conhecimento, crenças, valores e idade. Através da boa comunicação é possível diminuir o número de absenteísmo entre os colaboradores e prejuízos internos e externos. O fato de saber transmitir, emitir e receber informações caracteriza uma boa comunicação.

Sugerimos a empresa estudada que procure realizar treinamentos a todos os colaboradores sobre comunicação e atendimento ao cliente e um específico de liderança ao gestor que é o proprietário do estabelecimento. Uma forma de colocar isso na prática seria aplicando o método PDCA, Plan, Do, Check, Act, que conforme Maximiano (2010), serve para implantação de novas ideias e também para solução de problemas. O ciclo PDCA, ainda conforme o autor, é um método de gestão utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos, mas que pode ser aplicado a quaisquer situações organizacionais. O Ciclo PDCA pode ser aplicado na organização pesquisada seguindo-se os seguintes passos:

Planejar: Identificação do problema e maneiras de se resolvê-lo. No caso da empresa em questão, os problemas na comunicação interna já foram levantados, e para resolvê-los, seria necessário que o líder assumisse uma nova postura dentro da empresa; mais assertiva e calma, de modo que suas instruções sejam melhor compreendidas, mais organizadas e principalmente, mais cumpridas.

Executar: Significa colocar na prática aqui que foi planejado. No caso da empresa estudada, seria o caso do líder adotar e manter um novo comportamento, que com o tempo, resultaria em um novo padrão de comportamento por parte dos funcionários.

Verificar: Significa checar se o planejamento foi seguido e realmente implantado.

Agir: Significa trabalhar dentro da nova realidade criada, sempre buscando possíveis problemas e soluções para os mesmos, criando uma cultura de melhoria constante.

Por isso, conclui-se que a liderança exerce um papel importantíssimo na comunicação interna de uma organização, porque o líder definirá como será o padrão de comunicação a ser seguido por seus colaboradores. Desta forma, a comunicação e a liderança devem ser desenvolvidas constantemente dentro das organizações, pois o mundo está cada vez mais competitivo e o ambiente organizacional cada vez mais mutante. E para que este processo ocorra da melhor forma possível, recomenda-se como sugestão de melhoria a aplicação da ferramenta de gestão PDCA.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 2º Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. P 259.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6º Edição. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson e SILVEIRA, Amélia. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis, SC: Editora Insular, 2004.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ª Edição. São Paulo, Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11º Edição. São Paulo: Person Prendce Hall, 2005.

STONER, James A.F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5ª Edição. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

WHITE, Joseph B. **A natureza da liderança**: conheça as 5 qualidades dos grandes líderes. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

WILLIAMS, Chuck. **Adm: Você está nessa?**. 1º Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2010.