

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NO CENÁRIO DA GESTÃO

Leadership and communication in management scenario

Eliane Gnoatto¹

Elisangela Andrade da Silva¹

Graziela Santana Skieresz¹

Marcelo Leandro Freitag¹

Tais Kempfer Kaelzer¹

Vinicius Zanchet de Lima¹

Resumo: Em um mercado cada vez mais competitivo, muitas organizações buscam diferenciais. A comunicação e a liderança são recursos primordiais para o sucesso de uma empresa. A troca de informações, a relação entre as ideias faz com que objetivos e metas sejam estabelecidos entre líderes e seus colaboradores. A comunicação eficaz influencia as pessoas, tornando presente o poder de “liderar”. O objetivo dessa pesquisa foi analisar o processo de liderança e comunicação dentro de uma organização. No que se refere às características metodológicas, é necessária explicitação de diferentes conceitos que abordam o tema, constituindo a pesquisa bibliográfica. A pesquisa também expôs um estudo de caso, no qual houve a aplicação de entrevista semiestruturada ao supervisor de uma empresa. Dessa forma, percebe-se que a comunicação faz parte de uma liderança eficaz, sendo um grande diferencial no mercado atual, uma vez que o progresso da organização depende de uma boa liderança e de uma comunicação bem desenvolvida.

Palavras-chave: Comunicação. Liderança. Gestão de pessoas.

Abstract: In an increasingly competitive market, many organizations are looking for differentials; communication and leadership are key assets for a company's success. The exchange of information, the relationship between ideas makes objectives and goals established between leaders and their collaborators. Effective communication influences people, making present the power to “lead”. The purpose of this research was to analyze the process of leadership and communication within an organization. Regarding to the methodological characteristics, it was necessary to make explicit the different concepts about the theme, constituting the bibliographic research. The research also presented a case study, in which a semi-structured interview was applied to the supervisor of a company. In this way, communication is seen as part of an effective leadership, being a great differential in the current market, since the progress of the organization depends on good leadership and well-developed communication.

Keywords: Communication. Leadership. People management.

Introdução

As transformações socioeconômicas e os avanços tecnológicos ocorridos no mundo nas últimas décadas influenciaram as organizações a reavaliar processos e paradigmas a respeito da liderança e da comunicação na gestão.

O sucesso e o fracasso empresarial dependem da forma de liderança e comunicação das organizações. A comunicação é um fator fundamental para o planejamento e o diálogo, o que tende a aumentar de forma significativa o poder competitivo da organização, instituindo assim uma liderança eficaz (MAXIMIANO, 2005).

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: elianegnoatto@gmail.com; elisangelaandradedasilva379@gmail.com; grazielaskieresz@gmail.com; leandrofreitagout@hotmail.com; taiskaelzer_@hotmail.com; vinizanchet@gmail.com

O objetivo principal desse trabalho foi analisar o processo de liderança e comunicação dentro de uma organização. Para o alcance deste objetivo, inicialmente, são necessárias a exploração e a discussão de diferentes conceitos que abordam o tema: gestão de pessoas, liderança e comunicação nas organizações. Após, houve a aplicação dos conceitos na prática, por meio de pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada direta com um gestor. Para o tratamento dos dados, optou-se pela abordagem qualitativa, por meio de análise de conteúdo, realizada a partir da transcrição de entrevistas semiestruturadas e em profundidade.

No que envolve a importância da pesquisa, em termos teóricos, pode-se citar as questões e os desafios da comunicação nas organizações atualmente, e seu fundamental papel para a liderança empresarial.

Em seguida, apresenta-se uma revisão da literatura, sobre gestão de pessoas, liderança e comunicação, seguida de tópico referente aos métodos da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a análise dos dados obtidos e, posteriormente, é apresentada uma síntese dos resultados e as principais conclusões da pesquisa.

Gestão de pessoas

O estudo sobre gestão de pessoas teve início a partir da Revolução Industrial na Inglaterra. Neste período, surgiram várias revoltas contra o sistema fabril. As relações trabalhistas não eram regulamentadas, e a máquina era o centro do processo produtivo (MOTTA, 2002).

Neste contexto, surge a administração científica por Frederick W. Taylor, objetivando substituir esses sistemas tradicionais por estruturas que garantissem a funcionalidade e a eficiência do processo produtivo (MAXIMIANO, 2005). Conforme seus estudos de Tempos e Movimentos, Taylor buscava racionalizar os processos de produção, objetivando maior produtividade. Por sua vez, Henry Ford designou a ideia de especialização do trabalho, instituindo a cada funcionário uma função única, com bons salários e menor jornada de trabalho. Fayol baseava-se nos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar o trabalho. Estes grandes nomes do estudo da administração científica influenciaram nas teorias atuais sobre a gestão de pessoas (GIL, 2007).

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas. Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentam, e incluem temas como motivação, liderança, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Incide a necessidade de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações. A concepção sobre o ser humano sofreu transformações; de um ser controlável, passou a ser um indivíduo dotado de poder de escolha e competência política. Surge então a expressão “gestão de pessoas”, tornando o empregado uma pessoa integral, e não mais um mero fator produtivo (MAXIMIANO, 2005).

Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que serve para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FLEURY; FISHER, 1998). Conforme Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. A gestão de pessoas é o principal meio de acrescentar conhecimentos, habilidades, atitudes e competências às pessoas, e transformá-las em verdadeiros talentos humanos, capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização atual (CHIAVENATO, 2009).

Liderança nas organizações

Com o passar do tempo, as empresas estão compreendendo que o talento humano é um dos recursos mais valiosos das organizações (ALMEIDA, 2012). Conforme Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas, visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. Sendo assim, o líder é aquele que incentiva e conduz sua equipe para alcançar seus objetivos. Maxwell (2008) menciona que os melhores líderes são aqueles que levam outros seguidores consigo para o topo, sendo que promover o crescimento do outro é requisito fundamental para uma liderança eficaz. O líder deve transmitir e criar uma confiança entre ele e sua equipe, um líder de sucesso administra bem as mudanças, mostrando novos caminhos ao grupo, além de inspirar e extrair o melhor de sua equipe.

Percebe-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo/grupo, visando ao alcance dos objetivos (BERGAMINI, 1994). Chiavenato (1997) destaca três diferentes estilos básicos de liderança, sendo eles: (i) liderança autocrática, em que apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; (ii) liderança democrática, as suas diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; e (iii) liderança liberal, quando existe liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Segundo Almeida (2012), a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial passou a ser apontada pela forma de liderança das organizações, considerando o modo como selecionam, treinam e gerenciam seus colaboradores. Um trabalhador motivado tem vontade de aprender e aumentar seu vínculo com a organização, visto que a motivação é o que leva o líder a conquistar seguidores (MALIK, 1998). O cenário contemporâneo mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento. A competitividade no contexto organizacional e as mudanças latentes no comportamento das pessoas necessitam ser observadas pelos líderes. As empresas necessitam das pessoas para se destacar no mercado (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

O planejamento estratégico se mostra como um processo cíclico, sem fim, que por englobar toda a organização se relaciona com todas as partes da empresa e com todos os níveis hierárquicos; dessa forma, influencia e é influenciada por vários fatores organizacionais, como liderança, cultura, estrutura e comunicação (KICH; PEREIRA, 2011).

O processo de comunicação dentro de uma empresa

Conforme Chiavenato (2002), a comunicação é considerada a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Na atualidade, o processo da comunicação é algo substancial para a sobrevivência de uma organização. Para que o sucesso seja alcançado, a utilização da comunicação é algo substancial e determinante, seja ela formal ou informal (CALDAS, 2010).

A comunicação é um meio de troca de informações que, mal interpretadas, poderão causar sérios prejuízos financeiros, desencontros de execução de tarefa, assim como constrangimento pessoal e organizacional (AZEREDO, 2011). A comunicação formal é a comunicação endereçada através dos canais de comunicação existentes no organograma da organização, é derivada da alta administração. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. É basicamente a comunicação veiculada pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários (CALDAS, 2010).

Já a comunicação informal é desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma, sendo todo tipo de relação so-

cial entre os colaboradores. Geralmente, a comunicação informal veicula mensagens que podem ou não ser referentes às atividades da empresa. Através dela pode-se conseguir mais rapidamente mensurar opiniões e insatisfações dos colaboradores, ao ter uma ideia mais ampla do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança. Através da utilização destes dois tipos de comunicação em uma empresa, pode-se perceber a eficácia de cada um, e os obstáculos a serem enfrentados, para conduzir da melhor forma os fluxos comunicacionais (CALDAS, 2010).

A comunicação estabelece-se entre diferentes níveis de hierarquia da empresa, segue a cadeia de autoridade e limita-se às comunicações ligadas às tarefas a desempenhar pelos diferentes órgãos ou pessoas. Desta forma, subdivide-se em comunicação formal vertical e formal horizontal (GOMES; CARDOSO; DIAS, 2008). As comunicações formais verticais unem graus de autoridade diferentes, têm sentido descendente, visam informar, dirigir e instruir os subordinados, fornecendo informação relacionada com as tarefas a desempenhar. Fazem-se, geralmente, através de memorandos, ordens de serviço, reuniões, manuais de procedimentos, correio eletrônico etc. Têm a finalidade de reduzir a distância entre as chefias e os empregados e têm grande importância psicológica, porque dão aos diferentes elementos a possibilidade de participarem de forma mais real na vida da empresa.

As comunicações formais horizontais unem os elementos de igual grau de autoridade. É o caso da comunicação estabelecida entre o diretor comercial e o diretor de investigação e desenvolvimento acerca da melhoria de qualidade de um produto ou novos desejos dos consumidores. Assim, numa organização, os grupos e os indivíduos podem trocar as suas informações através de canais estruturados em redes, assegurando, assim, a regularidade e a eficácia da comunicação. Estas redes fazem parte da estrutura formal da organização refletida no organograma. Atendendo às limitações impostas à comunicação, podem distinguir-se dois grandes tipos de redes formais de comunicação: as centralizadas e as descentralizadas (FILHO, 2012).

A comunicação constitui um fator crítico no funcionamento de qualquer organização, existindo uma forte relação entre esta e o desempenho organizacional. Nas empresas é necessário estabelecer um sistema de troca de informações, não só para a resolução de problemas pontuais, como para promover atuações conjuntas em que é importante a sintonia entre os vários elementos da equipe que os promove. O tipo de comunicação numa organização pode ser subdividido em interna e externa. Uma organização precisa transmitir para todos os públicos, sendo eles interno e externo. O principal benefício de uma eficiente comunicação interna e externa é o fortalecimento entre ambas e a construção de relacionamentos sólidos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo essas relações, visando à satisfação de todos os envolvidos (ZANCHIN, 2015).

Entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os diferentes públicos internos e entre os próprios elementos que os integram. A comunicação externa é aquela que fala com a sociedade de forma geral, e com seus grupamentos e organizações, é uma ferramenta a ser utilizada para oferecer ao público subsídios e informações que contribuam para construir uma imagem positiva da organização, que obviamente precisa estar alicerçada na realidade, representada por bons produtos e serviços, preço justo, atendimento digno, e assim por diante (FILHO, 2012).

A comunicação externa está entre as ferramentas mais indicadas para estreitar as relações organização-público. Ela contribui para a eficácia organizacional e corporativa quando ajuda a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas de seus públicos estratégicos (CHIAVENATO, 2000).

Método

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo. Os dados foram abordados através de uma entrevista semiestruturada e em profundidade, realizada com um líder com posição estratégica de uma empresa de transportes rodoviários de carga, denominado entrevistado A, localizada na cidade de Bento Gonçalves, RS. Há 34 anos atuando no mercado, a empresa de Transportes ALFA conta com equipes em seus centros de distribuição de Bento Gonçalves-RS, Porto Alegre-RS, São José-SC, Curitiba-PR e Barueri-SP, contando com 200 colaboradores na cidade de Bento Gonçalves.

Os sujeitos de pesquisa apresentam, portanto, características que se enquadram no escopo do estudo e nos requisitos necessários ao alcance de seus objetivos.

A entrevista foi gravada, transcrita e analisada, esta técnica é conhecida como análise de conteúdo e ajuda a atingir uma compreensão melhor do conteúdo (FLICK, 2009). O roteiro de entrevistas utilizado contemplou 11 questões, visando investigar aspectos como: liderança, tipos de liderança, tipos de comunicação, a importância da liderança e da comunicação na gestão.

Resultados e discussão

A pesquisa buscou na prática a aplicação dos conceitos analisados no referencial teórico. A investigação que aqui se apresenta enquadra-se na modalidade de pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada.

A seguir, será reproduzida a análise dos dados recolhidos, sobre a qual é importante salientar que, enquanto foi realizada, levou-se em conta que nem sempre o que se pretende verificar são os fatos objetivos, mas a visão do entrevistado a respeito dos fatos. As perguntas tiveram como objetivo estimular o entrevistado à reflexão sobre sua visão geral a respeito da liderança e da comunicação dentro de uma organização.

Com essa pesquisa, pôde-se analisar que o gestor entrevistado acredita que a comunicação é fundamental, ressaltando que esta encontra-se em constante desenvolvimento. A pesquisa revelou que na empresa utiliza a comunicação formal e informal. A formal é a comunicação feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários (CALDAS, 2010). A comunicação informal possibilita a informação mais rápida, tendo uma ideia mais ampla do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança (GOMES; CARDOSO; DIAS, 2008). Conforme o gestor A (2016):

Quanto ao meio de divulgação, utilizo muitas vezes uma comunicação conjunta, verbal e escrita por *e-mail*. Acredito que o verbal é importante, pois você consegue sentir se o “outro lado” entendeu a mensagem, mas o escrito também é importante, pois muitas vezes é necessário ficar registrada tal comunicação. Vejo que um complementa o outro.

A organização estudada pratica a comunicação horizontal e vertical. Inclusive, o líder observa que a comunicação vertical precisa ser melhorada, pois muitas vezes ela ocorre de forma direta, sem respeitar os níveis hierárquicos, e isto acaba gerando problemas diversos. Verificou-se que as informações, algumas vezes, não alcançam todos os interessados, ou são incompletas e incompreensíveis. Assim, percebe-se que ocorre uma “falha” no processo da comunicação na organização.

Observou-se que o gestor faz avaliações aos seus subordinados, procura elogiar para que saibam que estão no caminho certo e sendo vistos. Entretanto, os *feedbacks* individuais, segundo o gestor, deveriam ser mais frequentes, o que não acontece, e os quais admite que precise priorizar. A comunicação é feita de forma individual e também de forma grupal, dependendo sempre do motivo da comunicação. Segundo o gestor A (2016), “Quando se trata de um *feedback* e neste tenha algo

que não é positivo, vejo que é de extrema importância esta comunicação ser individual”.

Assim, o gestor busca a comunicação sem o tom de imposição, com o objetivo de informar, orientar, reduzindo a distância entre seus subordinados. Conforme Filho (2012), essa proximidade do gestor e subordinado possibilita a participação de todos na realidade da empresa, visando à cumplicidade e à busca de objetivos comuns.

A pesquisa revelou que a comunicação para o gestor é um canal fundamental para o sucesso de qualquer organização, porém, se mal feita, pode destruir qualquer empresa. Interpretando assim, observa-se que a visão do gestor assimila-se à de Azeredo (2011), que também acredita que a comunicação é um meio de troca de informações que, mal interpretadas, poderão causar sérios prejuízos financeiros.

A entrevista apontou que o líder possibilita a interação de seus subordinados, oferecendo espaço para opiniões, e avalia ideias de seus subordinados e, sempre que viáveis, as implanta. Ressalta-se, assim, que a liderança utilizada pelo gestor entrevistado tem características democráticas, pois, segundo Chiavenato (1997), as diretrizes são debatidas pelo grupo. Existem características autoritárias, pois, mesmo que os subordinados interajam, quem escolhe e fixa as diretrizes é somente o gestor.

Conforme Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas, visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. Com o mesmo pensamento, o estudo apontou que o gestor acredita que, para ter uma liderança eficaz, é preciso ter uma ativa e adequada comunicação. Segundo o gestor A (2016): “A comunicação faz com que toda a equipe entenda os objetivos, fazendo com que todos se motivem e se comprometam com estes objetivos sem necessidade de imposição de força hierárquica e, por fim, alcancem os resultados desejados”.

Pode-se analisar que a comunicação e a liderança eficaz na gestão são de extrema importância, pois, conforme o gestor A (2016):

Toda a equipe que desenvolve de forma eficaz suas atividades parte primeiramente da liderança e da forma em que o líder se comunica, portanto, a comunicação na gestão faz toda a diferença para o sucesso de uma organização, quando feita de forma correta, sem impor, mas, sim, mostrando o caminho e desenvolvendo na equipe um espírito motivacional e de união.

Assim, o cenário contemporâneo mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento. Observou-se que o líder busca se destacar no mercado, de forma a motivar seus subordinados, buscando e reconhecendo que necessita se aprimorar sempre, uma vez que as empresas necessitam das pessoas para se sobressair no mercado atual.

Considerações finais

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi analisar o processo de liderança e comunicação dentro de uma organização, compreendeu-se que a comunicação faz parte de uma liderança eficaz, sendo um grande diferencial no mercado atual, uma vez que o sucesso da organização depende de uma boa liderança e de uma comunicação bem desenvolvida.

A empresa estudada utiliza a comunicação formal e informal, analisando que em muitas vezes é necessária uma conversa informal, possibilitando a proximidade do gestor e do subor-

dinado, visando à cumplicidade e à busca de objetivos comuns.

Verificou-se que ocorre uma “falha” no processo de comunicação na organização, as informações, algumas vezes, não alcançam todos os interessados ou são incompletas. A “falha” na informação pode afetar toda a organização. Empresas que não buscam corrigir estes tipos de ruídos na comunicação acabam sendo afetadas, não só pelo seu ambiente interno, mas também pelo ambiente externo. Também se observa que os *feedbacks* individuais deveriam ser mais frequentes. Isto acarretando problemas desnecessários, que impactam no desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores, aumentando a distância entre as chefias e os empregados, deixando de corrigir os erros mais depressa.

Nota-se, entretanto, que o gestor busca a comunicação sem o tom de imposição, buscando se desenvolver, apontando e corrigindo falhas, almejando um crescimento profissional.

Na pesquisa realizada foi possível verificar que a comunicação e a liderança estão interligadas, e em constante desenvolvimento. Observa-se que a comunicação e a liderança são imprescindíveis quando se trata de obter um diferencial sobre seus concorrentes, já que atualmente as empresas precisam de pessoas eficientes para se destacar no mercado atual.

Desta forma, podemos concluir que a empresa estudada busca o desenvolvimento, ajustando os desacertos que afetam a comunicação na empresa. Portanto, a pesquisa revelou que a empresa possui uma grande experiência, já que está há mais de 34 anos no mercado, provando que sabe se desenvolver, mesmo que esteja em um mercado altamente competitivo.

A partir da pesquisa realizada foi possível identificar que a comunicação é imprescindível para a evolução das organizações e das pessoas. A comunicação é um fator fundamental para o planejamento, desenvolvimento e diálogo, o que tende a aumentar o poder competitivo das organizações e seus elementos. A interação eficaz entre as pessoas aumenta a participação de todos na vida da empresa, obtendo assim o sucesso na comunicação e na liderança.

Referências

ALMEIDA, V. A. **Liderança: o desafio na gestão de pessoas**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 5 maio 2016.

AZEREDO, T. A. **O processo de comunicação dentro da empresa**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>>. Acesso em: 4 jun. 2016.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CALDAS, P. **Comunicação formal e informal**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

-
- _____. **Introdução à teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- _____. **Introdução à teoria geral de administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ENTREVISTADO A. **Entrevista concedida pelo gestor de recursos humanos da empresa de transporte**. Bento Gonçalves, 15 jun. 2016.
- FILHO, H. R. P. **A comunicação interna e externa nos programas de gestão**. 2012. Disponível em: <<https://qualidadeonline.wordpress.com/2012/05/29/a-comunicacao-interna-e-externa-nos-programas-de-gestao/>>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, V. D.; CARDOSO, I. C. D.; DIAS, S. A. V. **O poder da comunicação informal – “O Boato”** (documento *on-line*) Administradores – O Portal da Administração (2008). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao_academica/o_poder_da_comunicacao_informal_o_boato/1281/download>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KICH, J. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1050-1065, 2011.
- MALIK, A. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, v. 9, 1998 (Série Saúde & Cidadania).
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

ZANCHIN, L. V. **Comunicação Externa e os Reflexos nos Resultados Organizacionais**. 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=o+que+%C3%A9+comunica%C3%A7%C3%A3o+externa+de+uma+empresa>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.