

LIDERANÇA ESTRATÉGICA E SUA COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS **STRATEGIC LEADERSHIP AND YOUR COMMUNICATION FOR PEOPLE MANAGEMENT**

Anderson Luiz Silva da Costa- andersonlscosta@gmail.com
MBA em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial- Unisaesiano/Lins
Ma. Emanuelle C. P. Santos- manups.adm@gmail.com- Unisaesiano/Lins
Ma. Jovira Maria Sarraceni- jo@unisaesiano.edu.br- Unisaesiano/Lins

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar a importância da comunicação como estratégia e diferencial para lideranças na organização, além de conhecer alguns tipos de lideranças e as vantagens competitivas de uma comunicação eficaz entre líderes e liderados. Dada a importância da Liderança é imprescindível tocar no ponto da comunicação, pois muitos líderes fracassam em seus projetos por falha nesse processo específico, na transmissão das ideias. Portanto, identificar como, o quê e quando transmitir uma informação ou uma ordem da maneira adequada garante o sucesso, se somados aos esforços da equipe. Dessa forma, o líder possui a habilidade de ajustar e solucionar as dificuldades nas diversas situações, para assim satisfazer ou não as necessidades e o relacionamento entre a equipe.

Palavras-chave: Liderança Estratégica. Comunicação. Equipe. Organizacional.

ABSTRACT

This paper aims to verify the importance of communication as a strategy and differential for leaders in the organization. Besides knowing some types of leaderships; the competitive advantages of effective communication between leaders and followers. Given the importance of leadership, it is essential to touch on the point of communication, since many leaders fail in their projects because of failure in this particular process, in the transmission of ideas, so identifying how, what and when to convey information or an order properly ensures success, added to the team's efforts. In this way the leader has the ability to adjust and solve difficulties in various situations, to satisfy or not the needs and relationship between the team.

Keyword: Strategic leadership. Communication. Team. Organizational.

1. INTRODUÇÃO

Apesar do tema liderança ser amplo e recorrente, pois “assim como a paternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas também nunca será um completo mistério para aqueles que a praticam” (FRANKLIN, 2011. p. 57). A

necessidade de abordar e aprofundar conhecimentos em virtude do seu papel estratégico na organização de uma empresa, sendo ela de qualquer porte, ainda existe. Sendo assim, quanto mais o referido tema for abordado, maior será sua compreensão e sua eficácia em seu papel e suas responsabilidades.

Dada a importância da liderança é imprescindível tocar no ponto da comunicação, pois muitos líderes fracassam em seus projetos por falha nesse processo específico, na transmissão das ideias. Portanto, identificar como, o quê e quando transmitir uma informação ou uma ordem da maneira adequada garante o sucesso, se somados aos esforços da equipe.

Destacar o processo evolutivo das organizações inclui também as relações entre liderança - liderados e também os avanços tecnológicos no mundo globalizado, o que implica diretamente na troca de informação, a qual corre numa velocidade jamais vista na história da humanidade, principalmente no estabelecimento da internet e suas mídias em todas as variações disponíveis. Sendo assim, a informação passa a ser uma arma carregada de munição, que reforça a máxima – ‘quem não se comunica se trumbica’ - e ainda ao que tudo indica, existe a dificuldade de comunicação dentro da empresa colocando em risco todo o processo de suas operações. Um paradoxo interessante, já que a informação está à disposição, contudo muitos líderes não sabem o que fazer com ela, muito menos transmiti-la.

Por mais incrível que pareça, o trabalho de uma determinada empresa só existe por causa da comunicação. As melhorias em processos só são possíveis por meio da comunicação, para alinhar metas e objetivos. Então, faz-se necessária a comunicação, podendo ser verbal ou não, visual ou não. Por esse motivo, o líder que usar da comunicação eficaz para lidar com seus liderados saem à frente nos processos organizacionais e de mercado.

O fator comunicação é parte do processo social básico, assunto já inserido nos temas das ciências sociais, como afirma Martino (apud ROVEDA, 2010). Assim, a comunicação faz parte da interação social e é importante no relacionamento entre as pessoas para suprir as necessidades existentes.

Diante do exposto surge a seguinte problemática: A comunicação estratégica é uma ferramenta para a liderança potencializar os resultados organizacionais?

Dessa pergunta surgiu a hipótese de que a comunicação estratégica é um diferencial para os líderes em seus processos, pois é o líder que alinhado com o planejamento possui a visão do projeto e que traz em si a responsabilidade de

transmitir, organizar, orientar, delegar e supervisionar a equipe de trabalho. Para tal, é fundamental a exposição da sua fala: o que falar, como falar, quando falar. A utilização da linguagem, clara de ideias são marcas importantes no líder e na obtenção dos resultados na empresa.

Considerando o exposto, esse trabalho tem como objetivo verificar a importância da comunicação como estratégia e diferencial para lideranças na organização. Além de conhecer alguns tipos de lideranças; as vantagens competitivas de uma comunicação eficaz entre líderes e liderados.

Para isso, o artigo terá como metodologia uma pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa. Será usado como método de coleta, dados bibliográficos de autores que se dispuseram focar seus estudos e análises no tema proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de liderança

Partindo da etimologia da palavra líder, que deriva do verbo *lead*, originário da língua viking, usado para designar a ação típica do capitão das embarcações dos vikings, que indicava o caminho para a tripulação. Significa 'conduzir, indicar o caminho'. (Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2019)

Meneghetti define o líder como a “pessoa vetor, aquele que controla as operações”, que tem a “capacidade de síntese no contexto das relações” e assim, o líder é considerado pelo autor como “centro operativo de mais relações e operações.” (apud PETRY, 2015)

Para Chiavenato (2003), liderança cita a Teoria das Relações Humanas, o qual revela a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas.

Tendo em vista a ‘influência’ sobre o comportamento das pessoas, faz-se necessário citar que:

A representação geral assim fornecida é incapaz de dar conta dos problemas dinâmicos que exigem a inclusão do conceito de “forças psicológicas”. As forças consideradas serão de natureza vetorial, pois o comportamento é causado por forças dirigidas, dotadas de certa intensidade. Sempre houver um comportamento, este será o resultado de um campo de forças, podendo-se distinguir, por exemplo forças impulsoras e forças frenadoras – as

primeiras provocando a locomoção e as últimas como obstáculos à mesma (barreira). (KURT LEWIN, apud GARCIA-ROSA, 1972, p. 30)

A afirmação acima citada, traz a informação de que em um grupo de pessoas existe uma 'força psicológica', trata-se de influências, qual determina o comportamento do grupo. Sendo assim, o comportamento de um influencia o comportamento do outro, sendo construtivo ou destrutivo. Dessa forma, o grupo alcança suas metas e objetivos ou se distanciam deles, por isso a liderança possui um papel fundamental nesse processo.

Chiavenato (2003) expõe alguns olhares sobre o conceito de liderança, sendo liderança como influência interpessoal, como um processo na redução da incerteza de um grupo e como relação funcional entre líder e liderado.

a) Liderança como a influência interpessoal - é exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

“A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional.” (CHIAVENATO, 2003, p. 122). A liderança quando assume o comportamento intencional no exercício da influência, quando bem sucedida traz como consequência ao líder, poder sobre grupo, e estabelece uma relação de controle sobre seus liderados, como, esclarece Chiavenato (2003, p.122):

O poder significa um potencial de influência de uma pessoa sobre outras [...] embora isso não signifique que essa influência seja realmente exercida. O mesmo autor relata que o líder possui o “poder legítimo...em virtude do seu papel ou posição na estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito.

b) Liderança como um processo na redução da incerteza de um grupo – independente da situação no momento, a liderança possui uma parte significativa no processo, a fim de assegurar o bom êxito nos objetivos e metas alinhadas, assim comenta o autor já citado: “A Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas” (CHIAVENATO, 2003, pg. 122)

Dessa forma, o líder possui a responsabilidade de reduzir as incertezas da equipe no processo e nas tomadas de decisão ou auxilia nas mesmas.

c) Liderança como relação funcional entre líder e liderado – quando existem pessoas, que se relacionam entre si, significa que esse processo é permanente, por isso necessita da liderança como referência.

O autor cita que essa relação entre líder e liderados se baseia em três generalidades: refere-se à busca das pessoas na satisfação de suas necessidades; nas relações entre pessoas e outros grupos sociais, e ainda, no processo dinâmico, para satisfação das necessidades.

Dessa forma, o líder possui a habilidade de ajustar e solucionar as situações, para assim satisfazer ou não as necessidades e o relacionamento entre a equipe.

KOUSER; POSNER (1997), afirmam que a “Liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas”, entender que as ‘aspirações compartilhadas’ é arte de “influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.”(apud Pedruzzi Jr., Silva Neto, Leandro, Pedruzzi, 2014), “[...] a eficácia da liderança depende do grau em que o líder é capaz de adaptar ou modificar seu estilo quando a situação o requer.” (GARCIA, SANTA-BARBARA, 2009)

Os líderes escolhem seu estilo de liderança, que são definidos pelos autores da Liderança Situacional – TLS (apud GARCIA, SANTA-BARBARA, 2009), abaixo relacionados entre comportamento de tarefa e de relacionamento, segue:

- a) Estilo 1 - Determinar: caracteriza-se por comportamento de tarefa acima da média e comportamento de relacionamento abaixo da média, ou seja, o líder manda de forma direta;
- b) Estilo 2 - Convencer: ambos os comportamentos (de tarefas e relacionamento) acima da média;
- c) Estilo 3 - Participar: significa que o comportamento de relacionamento é acima da média e o comportamento de tarefa, abaixo da média;
- d) Estilo 4 - Delegar: ambos os tipos de comportamento abaixo da média, assim o líder fornece pouco apoio e direcionamento.

É mister entender que o líder possui em si a força de influenciar, dada por suas responsabilidades na organização, sendo institucional ou não, uma vez que pode determinar, convencer, participar e/ou delegar.

O estilo que o líder define, ou seja, sua forma de agir, traz aos liderados uma percepção do poder, que pode ser visto de forma positiva ou negativa pelos liderados. Alguns dos poderes vistos pela equipe são:

- a) poder coercitivo – percepção do subordinado em relação ao líder na forma de administrar com punições;
- b) poder de recompensa – forma de o líder administrar gratificações aos seus subordinados;
- c) poder legítimo – referente figura do líder na sua função, como tal;
- d) poder referente (referência) – demonstra afeição e “admiração positiva pelos subordinados”
- e) poder de especialista – conquista seus subordinados pela sua experiência.
- f) poder de informação – capacidade do líder comunicar aos subordinados as informações que coletou.
- g) poder de conexão – refere-se à habilidade do líder em relacionar-se criando vínculo de forma influente.

É necessário entender que, segundo Limongi-França e Aurellano, “liderança como um processo social no qual se estabelecem as relações de influência entre pessoas” (apud SILVA, 2007). Tal relação implica necessariamente em poder de influenciar, o qual fica evidente a interligação entre poder e liderança.

Spector (2002), afirma que os fatores pessoais como organizacionais determinam a influência que o líder tem em relação aos liderados e, ainda, o mesmo autor demonstra uma intersecção dos “conceitos de liderança, influência e poder: poder é igual influência e liderar é influência.” (apud SILVA, 2007, p.60)

Os diferentes conceitos e estilos de liderança, com suas “variáveis que configuram, identificaram a maturidade (ou preparação) dos subordinados”, o que corresponde às habilidades de compreensão dos liderados diante da situação do momento. (GARCIA, SANTA-BÁRBARA, 2009, p.8)

A eficácia do líder na função de influenciar pessoas depende muito do processo de planejamento, dos recursos e no manejo com das pessoas envolvidas, isto é, das táticas a serem utilizadas, o que independe do estilo de liderança.

Como tática de atuação, define-se como o líder irá influenciar e conduzir os liderados em relação aos objetivos da organização. Como afirma, Segundo Yukl, Seifert e Chaves, “táticas de influência são meios pelos quais pessoas tentam

influenciar o comportamento de outras. Estas podem ser classificadas de acordo com sua finalidade e prazo preliminar.” (apud BENEVIDES, 2010, p.40)

2.2. O Papel do líder

Considerando a importância da pessoa e sua função na liderança, trata-se de uma posição estratégica na relação com os liderados, não se trata de uma relação vazia, contudo com vantagens para a empresa. Segundo Bergamini, tal ligação “os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas” (1994, p.3). Ainda, BIANCHI, QUISHIDA, FORONI (2017, p. 50), afirmam que o relacionamento entre líder-grupo, trata-se de um processo de influência, como forma de facilitação, definição de objetivos e avaliação dos resultados e equalizando com as demais condições da Instituição. Tudo isso apresentado é dinâmico, contínuo e voltado aos propósitos, evidenciando a necessidade mediadora da liderança, de forma específica e assertiva.

Cada empresa possui um sistema próprio como as novas tecnologias (p.ex.) e também processos que demandam e organizam as rotinas diárias e continuadas, o qual envolve as pessoas do início ao fim, contudo exige persistência e resiliência da liderança, CHIAVENATO (2003, p.126), cita a teoria situacional, o qual afirma que o “líder deve se ajustar ao grupo de pessoas sob condições variadas.”

Tal teoria, citada pelo autor, entende que:

a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. CHIAVENATO, 2003.p.126)

Existe uma real importância do líder nos processos organizacionais, levando em conta não somente suas características, mas também sua função estratégica na comunicação com os envolvidos. Primeiramente, no seu alinhamento e entendimento com o gestor e, assim, transmitir as diretrizes para sua equipe e na manutenção com os mesmos.

Pondy, afirma que o êxito da liderança está na sua habilidade de dar um propósito à tarefa apresentada a todos que assumem um papel na empresa, o autor

não quer dizer mudança de atitude, contudo conduz os envolvidos a uma compreensão do que está a ser executado, e dá uma especial atenção à mediação, ou seja, um cuidado na comunicação. A capacidade de dar sentido às tarefas e transmiti-las de forma adequada, promove e fortalece o líder em seu papel frente aos liderados. (apud BERGAMINI, 1994, p.107)

Em atenção à afirmação acima, é possível afirmar que excluir a liderança na organização e nas práticas, demonstra um erro do gestor, dada a devida necessidade do líder e sua relevância nos processos, nos objetivos e nas relações, sobretudo o uso adequado das suas habilidades, de modo especial a sua comunicação é imprescindível e determinante, pois essa habilidade específica é o modo de que o líder possui (é o que se espera) para compartilhar seus conhecimentos, orientar, motivar, propor e determinar diretrizes. Robbins (2002), pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos (apud PEDRUZZI Jr, SILVA NETO, LEANDRO, PEDRUZZI, 2014).

Barnard afirma que as responsabilidades do líder é “garantir o sucesso da organização [...] e garantir a ‘transmissão segura’ da comunicação para manter a unidade de comando” (apud ROVEDA, 2010, p.25). Por consequência, ao transmitir suas orientações, o líder divide com os demais sua responsabilidade, sendo fracasso ou sucesso compartilhados.

2.3. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A palavra comunicação, que tem sua origem no latim, COMMUNICATIO, e literalmente traduzida como tornar comum, no sentido de repartir, dividir, distribuir. Derivação da palavra COMMUNIS, algo compartilhado por vários, público, geral. (GRAMÁTICA, 2019)

A comunicação trata de um ato, comportamento assumido e sinalizado comum a todos os envolvidos, segundo dicionário (MICHAELIS, 2019), comunicação é o ato ou efeito de comunicar(se). Linguística - ato que envolve alguém que transmite (transmissor), que utiliza uma linguagem oral, escrita ou gestual e alguém que recebe (receptor) a mensagem transmitida.

É relevante entender que “a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. [...] organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, receptor, ingredientes que vitalizam o processo” (REGO, 1986, p. 11)

Em qualquer atividade no mercado que a organização assuma, bem como suas políticas e cultura organizacional, é de vital importância não somente a comunicação em si, mas sua qualidade e o propósito estratégico dessa ferramenta.

Tendo ciência da liderança, também é necessário compreender que a comunicação é uma das habilidades mais fundamentais que o líder deve possuir e desenvolver, considerando que a organização que faz parte, possui por regra um fluxo constante de informações nas suas diversas atividades no processo com uma linguagem própria, que forma uma rede de comunicação específica. Seeger e Ulmer (2003) afirmam que, a liderança é um agente no processo de comunicação o qual esclarece os objetivos, a motiva os liderados administra conflitos e a “busca de um sentido de enquadramento”. (?) (apud ROVEDA, 2010, p. 45)

2.4. LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Segundo BUENO (2009), afirma que:

A comunicação Empresarial (Organizacional, corporativa ou institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidades [...] junto a seus públicos de interesse. (apud, PINTO, 2009, p.4)

A comunicação trata-se de uma parte fundamental no relacionamento, porém a comunicação utilizada de forma estratégica é mais complexa, considerando seu propósito específico com resultados esperados, tendo esses pontos como base, cuidados como: o que, quando, onde, qual linguagem, para que e para quem falar, devem nortear tal processo. Dessa maneira, o líder facilita um ambiente para criar conexão, como afirma MAXWEL (2007):

Bons líderes se preocupam em se ligar aos outros o tempo todo, quer estejam se comunicando com toda uma organização [...]. Quanto mais forte o relacionamento que você estabelece com os seguidores, maior a conexão que você forja — e mais provável é que esses seguidores queiram ajudá-lo.. (p.101)

O líder se preocupa com as pessoas e com a dinâmica das práticas e na manutenção adequada das tarefas sempre com alinhamento específico. Essa é definitivamente a razão da comunicação no sentido estratégico, necessariamente esta

precisa se manter, se retroalimentar numa espécie de círculo virtuoso. Assim, sendo o líder um agente de conexão, esta deve ser bem utilizada.

Para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1970), “a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas” (apud BENEVIDES, p.40).

Observando o tempo atual, no contexto da globalização, na existência de várias tecnologias e na evolução das relações profissionais, “a comunicação empresarial tende a ser mais ágil, democrática, participativa” (Bueno, 2009, *apud* PINTO. 2009. p. 4). Nesse contexto, a comunicação estratégica para líderes facilita a criação de um fluxo contínuo de informações necessariamente integradas, possui seu ‘para que’ e seu ‘como’ e, conseqüentemente, causa impacto dentro e fora da organização.

O papel da liderança no processo de comunicação estratégica é conduzir, isto é, controlar o desenvolvimento das informações, visando a sua efetivação, ao realizar essa tarefa assertivamente.

Para que a organização consiga transmitir para todos os seus públicos uma imagem que reflita a sua identidade, é preciso que suas ações, pronunciamentos e posicionamentos estejam alinhados aos objetivos, à missão, à visão e aos valores da empresa e sejam convergentes tanto na comunicação interna, quanto na comunicação mercadológica, institucional e administrativa. Essa necessidade reforça a importância de um planejamento consolidado que converse com todas as áreas da organização e crie diretrizes e estratégias a serem seguidas baseadas nestes aspectos citados. (SÁ, 2015, p.15)

A importância de a liderança utilizar a comunicação estratégica alinhada com a Missão, Visão e com os Valores da empresa, ganha um reforço no propósito da instituição.

Para chegar ao processo de comunicação estratégica amadurecida, toda organização deve se engajar nessa empreitada e realizar um planejamento claro e bem definido. Nesse sentido, na Gestão de Pessoas, o desempenho do líder tem uma fundamental relevância no comportamento da equipe sob sua tutela, o que é determinante no desenvolvimento. “O desempenho do gestor também é mensurado pela sua capacidade de se comunicar bem e pela sua capacidade de mobilizar talentos”, afirma Bueno (*apud* PINTO, 2009, p. 4).

CONCLUSÃO

No presente trabalho foi possível verificar que a liderança é uma ferramenta que potencializa as capacidades e as competências da equipe e, conseqüentemente, tornam-se agentes ativos que participam diretamente de todo processo. Contudo, se faz necessário maturidade do líder para utilizar o melhor possível a comunicação de forma estratégica e mantê-la em consonância com a Missão, Visão e os Valores da empresa e manter o foco nos objetivos propostos.

Ainda, a comunicação estratégica é um diferencial para os líderes em seus processos, que alinhado com o planejamento organizacional traz a responsabilidade de transmitir, organizar, orientar, delegar e supervisionar a equipe de trabalho.

É relevante esclarecer que esse artigo é uma pequena parcela em um assunto tão abrangente.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONTOPSICOLOGIA, Etimologia e significado. Disponível em: <http://onto.net.br/index.php?title=L%C3%ADder>. Acessado em: 19/11/2019

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida, Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. Orientador: Professor Doutor Filipe Sobral. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>. Acessado em: 19/11/2019

BERGAMINI, Cecília Whitaker, Liderança: administração do sentido, RAE, Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun.1994. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38274/36989>. Acessado em: 19/11/2019

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina, QUISHIDA, Alessandra e FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00041.pdf>. Acessado em 01/10/2019

CHARAN, Ram, DROTTER, Stephen, NOEL, Jim. Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo; tradução Cristina Yamagami. – 2ª ed. – São Paulo: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração: uma visão

abrangente da moderna administração das organizações, 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em <https://docero.com.br/doc/10css5>. Acesso em 27/11/2019

COMMUNICATIO . Disponível em: <https://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/etimologia-de-comunicacao/>. Acessado em 08/11/2019

COMUNICAÇÃO. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/comunica%C3%A7%C3%A3o/>. Acessado em 08/11/2019

FISHER, B. Aubrey & ADAMS, Katherine, *Comunicação Interpessoal*, Pragmática das Relações Humanas, 2ª edição, 2010 – Disponível em: <http://www.hmd.adm.br/ebooks/diversos/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interpessoal%20-20Pragm%C3%A1ticas%20das%20Rela%C3%A7%C3%B5es%20humanas.pdf>. Acessado em 23/11/2019

GARCÍA, Inmaculada García e SANTA-BÁRBARA, Emilio Sánchez. Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras. Revista Latino-Am Enfermagem. 05,06/2009, http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n3/pt_03.pdf - acesso em 01/10/2019

GARCIA-ROSA, Luiz Alfredo, *Psicologia Estrutural em Kurt Lewin*, 2ª edição, Ed. Vozes, 1972 Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. Disponível em: <http://www.sbdq.org.br/arquivos/LIVROS/PRATICASGRUPAIS/CapituloII.pdf> -, Capítulo 2, p.24 - 36. Acessado em 15/11/2019

MAXWELL, John C., *As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você* - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. Disponível em <https://docero.com.br/doc/s10vx5>. Acessado em 20/11/2019

PEDRUZZI JR, Aloir., SILVA NETO, José Moreira da, LEANDRO, Marcos Roberto de Lima, PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão - *Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas*, X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 08/2014. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf. Acessado em 19/11/2019

PETRY, A. A Consultoria Ontopsicológica Empresarial: Uma Abordagem Humanista Às Organizações. In: FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). *Ontopsicologia: ciência interdisciplinar*. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2015, p. 59 - 102 Disponível em: <http://www.ontopsicologia.org.br/publicacoes/livros-e-capitulos/a-consultoria-ontopsicologica-empresarialuma-abordagem-humanista-as-organizacoes/555>. Acessado em 15/11/2019

PINTO, Renata Trindade. *Comunicação Estratégica nas Organizações: Atuação Profissional e Formação Acadêmica*, In. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da

Comunicação. Curitiba/PR. 2009 INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, - acessado em 08/11/2019

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do, Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional, Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas, São Paulo, Summus, 1986. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WYrYTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+psicologia+organizacional&ots=XovE1jxowP&sig=FO5wjpKn1KZQN4N3Tg3rGYgAW_E#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20psicologia%20organizacional&f=false, Acesso em 23/11/2019

ROVEDA, Vanessa. As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações. Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos Co-orientadora: Prof. Dra. Jane Rech. 2010. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul – RS. 2010. Disponível em : <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/523/Dissertacao%20Vanessa%20Roveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em 28/01/2019

SÁ , Beatriz da Costa de. A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale. Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini, 2015. 61p. Monografia de Comunicação Social/ Jornalismo, 2016. Universidade Federal do Rio de Janeiro. RJ. 2010. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/5351/1/BS%C3%A1.pdf>. Acessado em: 28/11/2019.

SANTOS, Franklin. Inteligência Emocional. Recife. Ed. Clube de Autores. 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=-ux7DwAAQBAJ&pg=PA57&dq=assim+como+a+paternidade,+a+lideran%C3%A7a+nunca+ser%C3%A1+uma+ci%C3%A4ncia+exata.&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiripyW4KvmAhUqGrkGHayMC9sQ6AEIKjAA#v=onepage&q=assim%20como%20a%20paternidade%20%20a%20lideran%C3%A7a%20nunca%20ser%C3%A1%20uma%20ci%C3%A4ncia%20exata.&f=false>. Acessado em 23/11/2019.

SILVA, Carliena Freitas da, O Poder nas Organizações: Um Estudo Preliminar a Partir da Percepção dos Trabalhadores, Orientador: Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira e Co-orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior. Dissertação de Mestrado, 264p. Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Psicologia. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17268/1/CFSilvaDISPRT.pdf>. Acessado em: 15/11/2019