

# A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES

---

William Antonio Cerantola<sup>1</sup> Mitsuru Higuchi Yanaze<sup>2</sup>

## RESUMO

A literatura nas áreas de administração, estudos organizacionais e comunicação tem destacado a importância do fenômeno da liderança e da comunicação organizacional no âmbito das diferentes organizações, mas carece de modelos abrangentes que integrem essa dinâmica da comunicação da liderança e seus efeitos sobre o processo de decisão e efetividade nas organizações. O modelo proposto procura estabelecer essa integração tendo por referência o conceito de liderança a partir de estudos que abordam suas habilidades, comportamentos e processos críticos, além de considerar a comunicação através de suas principais vertentes, que envolvem a comunicação interna e a organizacional, e que constituem a plataforma sobre a qual a liderança exerce sua influência. O processo de tomada de decisão integra o modelo ao observar o desdobramento da comunicação da liderança em termos de efetividade e alcance nos resultados da organização.

**Palavras-Chave:** Liderança; comunicação da liderança; comunicação organizacional; processo de tomada de decisão; efetividade organizacional

---

<sup>1</sup> William Antonio Cerantola doutorando em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, mestre em Administração pela FEA-USP e sócio da Plexus Consultoria.

<sup>2</sup> Mitsuru Higuchi Yanaze professor titular da ECA-USP, coordenador do CEACOM ECA-USP e de programas acadêmicos com a Universidade da Flórida, Universidade Nova Lisboa e Universidade Paris V.

## INTRODUÇÃO

A comunicação é reconhecida como uma dimensão crítica, tanto como habilidade pessoal para as lideranças, quanto como área funcional nas diversas organizações.

A comunicação também tem desempenhado um relevante papel no alcance do objetivos e metas organizacionais, como fator de influência no desempenho das equipes, no aprimoramento da cultura organizacional e na construção da identidade e reputação (Freire, 2009).

A comunicação da liderança, por sua vez, vem sendo identificada como variável determinante no sucesso e desempenho das organizações em diferentes setores econômicos e industriais, uma vez viabiliza o alinhamento das estratégias à estrutura e gestão organizacionais.

Segundo David e Lord (1988) a ação executiva das lideranças pode explicar 45% do desempenho organizacional, tornando imprescindível o entendimento de seu papel, características e formas de atuação, em especial pelo ato comunicativo. Estudos empíricos de James (2010) e Andersen (2002) apontam na mesma direção ao estabelecer relações entre liderança e desempenho organizacional.

O entendimento do fenômeno da liderança e suas particularidades tem mobilizado especialistas em todo mundo, especialmente ao considerarmos a diversificação de tipos de negócios, setores e empresas, assim como da internacionalização que tem demandado atenção adicional aos aspectos multiculturais e interculturais das organizações. A comunicação da liderança desempenha importante papel na maneira de conduzir os negócios e estabelecer relações de confiança e produtivas com as equipes de trabalho (Andersen, 2002; Avolio, 2007).

Por outro lado, o processo de tomada de decisão nas organizações depende da cultura, processos gerenciais, políticas, práticas, sistemas e habilidades desenvolvidas para estabelecer uma maneira consistente de definir alternativas, avaliar riscos e decidir a melhor opção para os negócios e para a organização (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003).

Desse modo, a comunicação da liderança desempenha papel relevante não só por alinhar as estratégias frente ao fazer organizacional num contexto em mudança, como também o de viabilizar alternativas para a tomada de decisão dentro de um cenário de riscos e incertezas. Constata-se que durante a última década diferentes abordagens emer-

giram das áreas de relações públicas, comunicação organizacional e de administração de empresas para entender o fenômeno da comunicação da liderança dentro das organizações e seus impactos junto as pessoas, processos e resultados.

## **METODOLOGIA**

O modelo proposto foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica em artigos e publicações em áreas relacionadas a liderança, comunicação e estudos organizacionais, bem como seus efeitos sobre o processo de tomada de decisão e efetividade organizacional. Para a realização da pesquisa foram acessados mecanismos de buscas como web of science e bases de dados bibliográficas nacionais e internacionais. Nos estudos relacionados a liderança destacaram-se as análises sobre as habilidades do líder, comportamentos esperados da liderança e processos críticos no exercício dessa liderança. Do ponto de vista da comunicação observaram-se os estudos de comunicação organizacional e comunicação interna, considerando a construção de relacionamentos nas organizações, os canais de comunicação, a colaboração em times de trabalho e a gestão compartilhada de conhecimento. Para os estudos de processo de tomada de decisão e efetividade organizacional houve ênfase na análise de risco para a tomada de decisão, a análise da incerteza, a motivação da liderança e o alcance de objetivos organizacionais.

## **LIDERANÇA E SEUS ASPECTOS**

As definições de liderança são muitas observando diferentes perspectivas. Entretanto, percebe-se que os principais conceitos vinculados a liderança são a capacidade e a responsabilidade de determinados indivíduos estabelecerem a direção, objetivo comum e um elevado grau de relacionamento com suas equipes (David, 2000).

Retrospectivamente o tema da liderança vem atraindo a atenção de especialistas em diferentes áreas do conhecimento com o propósito de entender sua tipologia, características e condições de ocorrência. No decorrer da década de 40 prosperou a Teoria dos Traços que defendia que os líderes teriam um traço pré determinado, e de certa forma, pre-

destinados a assumir uma posição de comando. Esses traços incluiriam (David, 2000):

- aspectos físicos, tais como peso, altura, aparência, idade, etc;
- habilidades específicas inatas, tais como inteligência, escolaridade e conhecimento;
- traços de personalidade, como autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

A esta abordagem sucedeu-se a Teoria dos Estilos, entre os anos 50 e 60, onde o comportamento dos líderes ganha relevância frente aos traços de personalidade.

Apresenta um avanço por considerar que seria possível desenvolver, treinar e habilitar líderes, a partir da observação da sua relação com as equipes, aperfeiçoando abordagens de gerenciamento.

Nos anos 70 surge a Liderança Situacional indicando que poderia haver mais de uma forma de estabelecer a liderança, a depender do perfil do grupo e do líder. Esta abordagem aproxima-se do conceito onde se pode promover a comunicação e aumentar a frequência de contatos com a equipe para aprimorar o desempenho e o desenvolvimento do time de trabalho. Neste caso o perfil do líder, as relações de poder e comando, a estrutura e tamanho da equipe, passam a ser considerados como variáveis relevantes para o resultado do exercício da liderança (David e Lord, 1988).

Na década de 80, em simultaneidade com os estudos de cultura organizacional, emergem os estudos de liderança como ação simbólica no contexto dos estudos organizacionais. A liderança se encontra no contexto da estrutura, processos, práticas e cultura organizacional para ser entendida e formulada (David, 2000). Outra vertente conhecida foi a LMX – Leader Member Exchange, como formulado por Graen (1973), cujo princípio era de que o líder desenvolveria diferentes tipos de relações com seus seguidores a depender da qualidade da relação que afetaria atitudes e comportamentos (Men, 2013; Meng, 2014).

Na última década floresceu a denominada liderança transformacional onde há uma relação entre líder e equipe através de propósitos

compartilhados, tais como um propósito moral, uma construção de futuro organizacional e interesses coletivos. Este tipo de análise também dá ênfase num desempenho superior e na motivação que o líder imprime junto as suas equipes. Foi introduzida por Burns em 1978 e desenvolvida posteriormente por Bass (1985) e outros associados.

Numa leitura contemporânea, como menciona Bergamini (2009), é crescente a ponderação do grau de influência do líder e de seu grau de poder junto aos demais indivíduos numa organização para delimitar seu exercício de liderança. De fato, associa-se esta interpretação de influência aos demais estudos que abordam os estilos de liderança apontando uma relação entre relacionamento e comportamento de tarefa.

Vários autores numa perspectiva da última década, destacam a relação entre a quantidade de orientação e necessidade de apoio sócio-emocional da equipe junto ao líder, que determinam as maneiras de atuação da liderança. Bergamini (2009) destaca quatro maneiras da liderança atuar.

- Determinar: baixa maturidade e que demanda clara orientação na execução das tarefas.
- Persuadir: maturidade moderada onde há uma disposição para assumir diversas responsabilidades e onde se dá uma certa orientação.
- Compartilhar: maturidade tende a ser alta onde há maior participação e compartilhamento tanto na definição, como na execução das tarefas.
- Delegar: maturidade alta onde é assumida a responsabilidade e prontidão pelas tarefas com autonomia na identificação e solução de problemas.

O papel da liderança, portanto, não é apenas função de uma capacidade individual e carismática de comunicação, ou nem somente das escolhas adequadas de veículos e mensagens, mas da forma de relacionamento dos públicos envolvidos, considerando sua maturidade, necessidade de apoio sócio-emocional e orientação para execução das tarefas.

Davel e Machado (2001), apontam que a liderança tem papel ativo no processo de identificações através do exercício de sua influência consentida nas organizações contemporâneas. Trata-se de um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor, envolvendo relacionamento de mútua influência, que deve ser orientado ao atendimento de objetivos e expectativas do líder, da equipe e da organização.

A comunicação exercida pelas lideranças é crítica no entendimento e priorização das mensagens recebidas, e onde o líder-interlocutor empresta muito de sua credibilidade ao fato que está sendo informado. Um dos grandes desafios é o de consolidar o papel de comunicador das lideranças no âmbito das organizações, não somente como práticas de orientação das equipes de trabalho, mas principalmente como agentes de transformação e adaptação organizacional (Yuki, 2008). A função de comunicação da liderança tem papel fundamental no alinhamento estratégico e na construção do clima da organização, estimulando o fluxo de comunicação ao preparar ambientes e situações de convívio mais aberto, flexível e dinâmico, onde as trocas permitam avanços para a solução de problemas organizacionais. O entendimento do processo de comunicação organizacional pela liderança como fenômeno integrado, articulando as dimensões interna, mercadológica e institucional, aponta para uma visão abrangente, sistêmica e complexa, ao mesmo tempo em que possibilita um ajuste dinâmico com o ambiente (Kunsch, 2008).

Cabe as lideranças estabelecer a direção, o objetivo comum e estimular o relacionamento entre suas várias equipes e áreas funcionais. Liderança, nessa perspectiva, é o grau de influência e relacionamento de poder com os demais indivíduos numa organização. Além disso, o exercício da liderança também é função da quantidade de orientação e da necessidade de apoio socioemocional de suas respectivas equipes (Bergamini, 2009). A liderança deveria estabelecer-se ponderando maneiras diferentes por meio de atitudes de determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Portanto, caberá a liderança estimular a criação de um ambiente organizacional que incentive a adoção de estratégias e práticas que fortaleçam as trocas, o diálogo e uma postura positiva, face às realizações individuais e coletivas, entendidas como um repositório de conhecimentos que favoreçam os negócios, os relacionamentos e a comunicação (Mumford, Zaccaro, Connelly, 2000).

Mumby (2003) ressalta como a comunicação está intrinsicamente ligada ao exercício da liderança por meio de cinco dimensões de análise:

- Traços: meios para transmitir sabedoria aos seguidores e uso de persuasão através da oratória;
- Estilo: fornece direção e ajuda a criar contexto de trabalho favorável;
- Situacional: moldada pela tarefa e personalidade do líder, e é usada para fornecer orientação e apoio;
- Ação Simbólica: processo por meio do qual significado e realidade são criados e emoldurados;
- Transformacional: enquadramento da realidade e criação de visão organizacional

Apesar da profusão de análises, estudos e propostas que procuram conectar o exercício da liderança com a comunicação, ainda permanecem lacunas no sentido de sistematizar os principais conceitos e variáveis. Como parte do processo dessa sistematização, o Quadro 1 a seguir, consolida as principais dimensões e variáveis identificadas e que suportam o processo de comunicação da liderança.

No constructo liderança foram identificadas três dimensões chaves: habilidades, comportamentos e processos.

Habilidades representam as capacidades individuais da liderança que devem ser desenvolvidas para o melhor exercício da comunicação. As variáveis identificadas foram a comunicação interpessoal, escuta ativa, habilidade social e pensamento estratégico. A variável comunicação interpessoal refere-se a habilidade do líder em se comunicar com o time de forma oral e escrita, sendo objetivo, esclarecendo dúvidas e fortalecendo a interação de forma contínua (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000). A variável escuta ativa dedica-se a nível de atenção que o líder tem junto ao time, sendo um bom ouvinte, prestando atenção aos sentimentos dos integrantes do time e fornecendo orientação sempre que solicitado (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000; Avolio, 2007). A variável

habilidade social está relacionada a capacidade do líder em observar e entender as reações do time, ajustar ações em função dessas respostas e ser capaz de persuadir o time para mudanças de entendimento e comportamento (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000; Avolio, 2007). A variável pensamento estratégico relaciona-se a capacidade do líder em fornecer a orientação correta no tempo correto, identificar oportunidades e ameaças nas diferentes abordagens e desenvolver uma imagem ou visão do que deveria ser ideal em termos de objetivos, sistema e resultados. O líder também deveria promover ajustes para o alcance dos objetivos, estabelecendo planos de ação e observar os resultados para as soluções propostas pelo redirecionamento de esforços (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000; Avolio, 2007).

Comportamentos representam a segunda dimensão da liderança quando voltada ao processo de comunicação. Comportamentos encerram orientações para a mudança, ao relacionamento, a tarefa e ao contexto (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Conger, Kanungo, 1994; Muir, Bell, 2014; Lacerda, 2015). A variável orientação a mudança significa que o líder é capaz de desenvolver uma abordagem inspiracional no time, ao mesmo tempo em que promove transformações no trabalho da equipe (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Muir, Bell, 2014; Lacerda, 2015). A variável orientação ao comportamento reflete a consideração que o líder tem do esforço do time ao mesmo tempo em que promove o engajamento, empoderamento e participação dos integrantes do time (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003). A variável orientação a tarefa representa a forma pela qual o líder estrutura as atividades, estimula o time através de reconhecimento e recompensa, além de dar diretrizes claras para o time de trabalho (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Conger, Kanungo, 1994; Lacerda, 2015). A variável orientação ao contexto indica que o líder tem sensibilidade com relação ao contexto externo e interno, além de estar alinhado as características culturais da organização (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Muir, Bell, 2014).

A última dimensão de processos pode ser circunscrita ao gerenciamento de emoções e eficácia coletiva. A variável gerenciamento de emoções representa o quanto o líder está atento e entende os problemas e necessidades do time, sendo efetivo no relacionamento ao estabelecer uma gestão das emoções e sentimentos dos integrantes do time de tra-

balho (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Mineyama, 2007). A variável eficácia coletiva se refere a maneira pela qual o líder atua para auxiliar na solução de problemas do time e se seu suporte é realmente efetivo (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Mineyama, 2007).

**QUADRO 1: LIDERANÇA E SUAS VARIÁVEIS**

CONSTRUCTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	AUTORES
<b>LIDERANÇA</b>	<b>Habilidades</b>	Comunicação interpessoal Escuta ativa Habilidade social Pensamento estratégico	V1. Liderança tem uma comunicação interpessoal com o time V2. Liderança tem uma escuta ativa com o time V3. Liderança tem uma habilidade social para interagir com o time V4. Liderança tem pensamento estratégico	Avolio, B. J., 2007
	<b>Comportamentos</b>	Orientação a mudança Orientação ao relacionamento Orientação a tarefa Orientação ao contexto	V5. Liderança demonstra orientação a mudança como abordagem no trabalho V6. Liderança demonstra orientação ao relacionamento como abordagem ao time V7. Liderança demonstra orientação a tarefa mudança como abordagem ao time V8. Liderança demonstra orientação ao contexto como abordagem no trabalho	Hartley, 1999  Lacerda, T., 2015  Mineyama et al., 2007  Mumford et al., 2000
	<b>Processos</b>	Gerenciar as emoções Eficácia coletiva	V9. Liderança tem uma gestão das emoções com o time V10. Liderança demonstra eficácia coletiva no trabalho	Yuki, 1998

## COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao abordar este tema torna-se necessário destacar que o desenvolvimento de abordagens ou modelos em comunicação organizacional vem no sentido de propor uma compreensão abrangente, na perspectiva de que a comunicação organizacional trata da comunicação humana e responde por um campo disciplinar em construção (Freire, 2009). A proposição de abordagens em comunicação organizacional também merece uma leitura em seu contexto histórico, social e cultural. Sabe-se que a área de comunicação vem se estruturando e ganhando compreensão sobre seu objeto, uma vez que se preocupa com a construção de significados que possam dar sentido e gerar vínculos, inclusive afetivos, entre a empresa e seus interlocutores (Lopes Filho, 2014). Autores afirmam que uma organização é um tecido de comunicação e torna-se necessário entendê-la partir de uma análise interpretativa de seus fenômenos sociais como processos simbólicos, especialmente porque são construções calcadas nas práticas diárias de seus integrantes (Mumby, 2013; Freire, 2009).

Retrospectivamente, a primeira percepção nos estudos de comunicação em organizações na década de 1940 deu ênfase ao discurso publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, como um processo claro de persuasão. Essa característica suscitava em alguns autores a intenção de definir a comunicação organizacional como um campo de persuasão e de informação.

Na sequência a Teoria Matemática da Informação, foi uma forma de entender a comunicação, desenvolvida no final dos anos 1940 por Shannon e Weaver, e que pressupunha que a informação era entendida exatamente como transmitida, como se o sentido fosse uma propriedade intrínseca à mensagem e que seria incorporado integralmente pelo receptor (Bastos, 2008). Ao final da década de 50, como menciona Shuler (2009), o modelo de Osgood colocou o imponderável humano na equação matemática da transmissão de informações, destruindo a ilusão de previsibilidade adequada dos efeitos da comunicação. Dos anos 1960 em diante, o estudo da comunicação organizacional se intensificou, cabendo a W. Charles Redding, em 1972, compilar o que viria a ser, então, a obra de referência no assunto, *Communication Within the Organization*. A ênfase pela primeira vez recaía sobre os receptores e sobre os princípios que orientam a comunicação humana.

Considerando as grandes correntes de pensamento propostas por autores para estabelecer um entendimento sobre o fenômeno da comunicação organizacional seria possível alinhar três diferentes frentes (Kreps, 1990; Marchiori, 2014). Uma primeira corrente denominada tradicional estabelece que a comunicação pode ser medida, sistematizada e padronizada, numa relação entre comunicação e a eficiência organizacional. Autores como Kreps (1990), comentam que falar de comunicação organizacional significa ser uma fonte de informação (data-gathering) para os integrantes de uma dada organização, constituindo-se a informação, numa variável intermediária que está contida na comunicação da organização. A comunicação organizacional torna-se um processo pelo qual integrantes da organização capturam dados e informações sobre a organização em si e suas mudanças. Esta abordagem buscava maior controle do processo comunicativo, visando a aumentar a eficácia da comunicação entre liderança e a base da organização. Como comenta Curvello (2002) essa corrente teórica alinhava-se às visões da organização como mecanismo passível de ser entendido e modificado a partir da racionalidade linear. Uma segunda corrente adota um modelo mais interpretativo e traduz a organização como uma tessitura de culturas e eminentemente um fenômeno subjetivo de ação social onde os sujeitos compartilham significados. Trata-se também de um espaço de negociação e discursos coletivos (Marchiori, 2014). Essa perspectiva volta-se ao processo simbólico que é socialmente construído e onde a realidade organizacional é estabelecida através da comunicação. A terceira abordagem trata de uma perspectiva crítica e volta-se para a comunicação como instrumento de opressão na organização. Procura considerar a estrutura social e o processo simbólico, estabelecendo relações entre eles para a formação de opiniões e exercício de controle. A teoria crítica vê na organização um terreno de conflitos inconciliáveis de classes: os chefes e os empregados (Marchiori, 2014).

Para além dessas correntes também existem interpretações que integram vários aspectos como o de Restrepo (1995), onde a comunicação nas organizações pode ser entendida de forma integral, atuando desde a construção da cultura e identidade, bem como de sua projeção externa e construção de imagem. Esse autor considera a organização como um conjunto de unidades coletivas de ação, dirigidas por um poder e uma autoridade que determina o status e o papel de seus mem-

bros. Assim, integra a história organizacional, as relações de poder, um núcleo de poder e uma autoridade constituída, estabelecendo quatro dimensões do processo comunicacional (Restrepo,1995):

- informação como transações voltadas ao negócio e um sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas);
- divulgação, como forma da organização se tornar conhecida, tornar público;
- gerador de relações direcionadas a socialização e processos culturais;
- participação, como ação de comunicação entre os integrantes da organização, dando espaço para a escuta do 'outro'.

Adicionalmente a abordagem da Escola de Montreal também traz à tona a necessidade de apreensão da comunicação a partir de sua complexidade. Melhor dizendo, na Escola de Montreal exercita-se o resgate da linguagem e do discurso, ao mesmo tempo em que entende a comunicação como processo constituinte das organizações. A linguagem e o discurso possibilitam a emergência de significados e sentidos, entendendo que quando a comunicação se realiza, produz-se a organização (Freire, 2009). Dentre as abordagens apresentadas, a abordagem sistêmica e sinérgica da comunicação organizacional integrada desenvolvida por Kunsch (2003) nos convida a tratá-la como uma filosofia que, em uma organização, congrega as diversas áreas, tais como a comunicação interna, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa. Esse sistema facilita a visualização das diversas dimensões da comunicação numa organização, sem perder de vista que sempre estamos considerando relacionamentos e interações com diversos públicos e com uso diferenciado de estratégias, canais e ferramentas. A comunicação interna pode ser compreendida como todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados. Como menciona Kunsch (2003) a comunicação interna precisa ser planejada, com objetivos bem definidos

para viabilizar toda a interação entre a organização e seus empregados, usando as várias ferramentas da comunicação institucional e mercadológica. Nos últimos vinte anos a área de comunicação interna ganhou mais destaque, especialmente porque demonstrou sua importância no desenvolvimento da cultura organizacional e na construção de identidade corporativa. Uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização. Como menciona Marchiori (2014), a comunicação interna pode atuar como formadora de embaixadores da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços. Lembre também que uma organização se comunica quando seus empregados em diferentes níveis organizacionais relatam a mesma história e os mesmos valores da organização para seus diversos públicos. Aponta atitudes a serem adotadas como estratégia para a comunicação interna nas organizações, entre as quais se destacam: mapear os funcionários; avaliar e abrir canais de comunicação; gerenciar conflitos; ouvir e falar; criar relacionamentos efetivos; comunicar efetivamente; buscar entendimento, consciência, compreensão e participação; identificar e analisar informações junto aos públicos; mudar a mentalidade de funcionários, lideranças e administradores.

Para a proposição de uma abordagem integrada em comunicação, expressa no Quadro 2, decidiu-se observar aspectos da comunicação interna e organizacional que melhor fornecem suporte ao processo de comunicação da liderança. A dimensão da comunicação interna compõem-se de relacionamento interpessoal, práticas de comunicação, comunicação simétrica e comunicação transparente. A variável relacionamento interpessoal estabelece que o líder detem uma comunicação clara e direta com o time e com o trabalho a ser realizado, assim como estimula uma troca positiva de experiências no ambiente de trabalho (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável práticas de comunicação indica que a liderança precisa ter conhecimento e utiliza os diferentes canais de comunicação, além de dar suporte para que o time também os adote e utilize (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável comunicação simétrica trata de uma comunicação aberta e bidirecional com o time, oferecendo oportunidades para a troca de ideias (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável comunicação transparente assegura que o líder tem uma comunicação clara e transparente com o time e estimula uma comunicação colaborati-

va entre seus integrantes. (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). Quadro 2 – Comunicação e suas dimensões.

A dimensão da comunicação organizacional constitui-se de comunicação com *stakeholder*, canais de comunicação, construção de relacionamento, colaboração com o time e gestão comum do conhecimento.

A variável comunicação com *stakeholder* significa que o líder responde por uma comunicação contínua com os *stakeholders*, ao mesmo tempo que representa a voz da organização para o meio externo (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011). A variável canais de comunicação reflete o grau de conhecimento e adoção dos canais pelo líder, assim como seu estímulo para seu uso (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável construção de relacionamento representa o esforço do líder em assegurar-se da construção de vínculos e relações no time, ao mesmo tempo que estabelece uma ponte de seu time com o conjunto da organização (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011). A variável colaboração com o time dedica-se a percepção de como o líder fortalece a colaboração entre os integrantes do time, enquanto reconhece e estimula essa colaboração através dos recursos comunicacionais disponíveis (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011). A variável de gestão comum de conhecimento reflete como o líder valoriza a experiência e conhecimento adquirido pelo time, além de estimular o seu compartilhamento (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011).

CONSTRUCTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	AUTORES
COMUNICAÇÃO	INTERNA	<p>Relacionamento interpessoal</p> <p>Práticas de comunicação</p> <p>Comunicação simétrica</p> <p>Comunicação transparente</p>	<p>V11.Liderança tem relacionamento interpessoal com o time</p> <p>V12.Liderança aplica práticas de comunicação no trabalho</p> <p>V13.Liderança demonstra comunicação simétrica com o time</p> <p>V14.Liderança demonstra comunicação transparente com o time</p>	<p>Men, 2014;</p> <p>Stacks,2014</p>
	ORGANIZACIONAL	<p>Comunicação com <i>stakeholders</i></p> <p>Canais de comunicação</p> <p>Construção de relacionamento</p> <p>Colaboração com o time</p> <p>Gestão comum de conhecimento</p>	<p>V15.Liderança tem uma comunicação ativa com os <i>stakeholders</i></p> <p>V16.Liderança conhece e aplica os canais de comunicação</p> <p>V17.Liderança demonstra construção de relacionamento</p> <p>V18.Liderança tem colaboração com o time</p> <p>V19.Liderança demonstra gestão comum do conhecimento</p>	<p>Muir, Bell, 2014</p> <p>Mumby,2013</p> <p>Yanaze, 2011</p>

## **TOMADA DE DECISÃO E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

O exercício da comunicação da liderança, além de estabelecer um compromisso junto ao seu time e a organização, pretende responder ao alcance de objetivos e metas que coletivamente precisam ser desenvolvidos.

O presente modelo de comunicação da liderança tomou por referência autores que definem algumas dimensões chave que abordam as diferentes razões, motivos, intenções e comportamentos do líder para a consecução de uma tomada de decisão assertiva e consistente.

O Quadro 3 a seguir consolida essas principais dimensões e variáveis do modelo. A variável avaliação de risco representa a capacidade do líder em ponderar os riscos associados ao trabalho e coordenar ações consistentes com o time (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável avaliação de incerteza reflete a habilidade do líder em considerar probabilidades de sucesso ou fracasso e orientar o time diante das possibilidades (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável capacidade de resposta representa a velocidade e assertividade demonstrada pelo líder face as diferentes situações organizacionais (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável capacidade de tomada de decisão estratégica significa o alinhamento do líder frente aos objetivos de negócio e visão de longo prazo, assegurando que o time responda de acordo com essas orientações (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável razão da liderança reflete quanto o líder está empoderado para a tomada de decisão e como seu time observa essa condição (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável motivo da liderança relaciona-se com os argumentos e justificativas das decisões tomadas (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável intenção da liderança vincula-se a forma como se explicita a tomada de decisão e sua conexão com propósitos maiores da organização (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável comportamento da liderança demonstra como o líder expressa suas atitudes e comportamentos que são relevantes para o processo de tomada de decisão (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015).

**QUADRO 3: TOMADA DE DECISÃO E SUAS VARIÁVEIS**

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	<b>Processo de tomada de decisão</b>	Avaliação de risco Avaliação de incerteza Capacidade de resposta Capacidade de tomada de decisão estratégica Ter razões de liderança Ter motivos de liderança Ter intenção de liderança Ter comportamento de liderança	V20. Liderança demonstra a avaliação de risco no trabalho V21. Liderança demonstra avaliação de incerteza no trabalho V22. Liderança demonstra boa capacidade de resposta com o time V23. Liderança demonstra capacidade de tomada de decisão estratégica no trabalho V24. Liderança apresenta razões para tomar decisão no trabalho V25. Liderança tem motivos para tomar decisão no trabalho V26. Liderança apresenta intenções para tomar decisão no trabalho V27. Liderança tem comportamento relevante para tomar decisão no trabalho	Gouran, 1999 Hirokawa, 1986 Westaby; Tahira; Probst; Lee, 2010 Mykkänen, Vos. 2015

O Quadro 4 apresenta as dimensões e variáveis relacionadas a efetividade organizacional aqui entendida como a forma pela qual a

comunicação da liderança efetivamente terá reflexos sobre o time de trabalho, a organização e os resultados a serem alcançados (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015).

A efetividade organizacional está composta de cinco variáveis críticas: capacidade de organização; relacionamento com outros; relacionamento empregado-organização; alcance de objetivos; gestão de mudança. A variável capacidade de organização diz respeito a habilidade do líder em organizar as tarefas, funções, atribuições e o trabalho como um todo do time (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável relacionamento com outros representa como o líder se relaciona com as demais áreas da organização, preservando e projetando seu time, ao mesmo tempo em que viabiliza a execução dos trabalhos (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável relacionamento empregado-organização trata da forma como o líder representa a organização junto ao seu time, assegurando critérios éticos e justos nas relações (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável alcance de objetivos se refere ao compromisso do líder em atingir os objetivos traçados para seu time de acordo com os recursos disponibilizados (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável gestão de mudança significa a forma pela qual o líder atua para que o time desenvolva uma nova percepção, atitude e comportamento (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015).

**QUADRO 4: EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

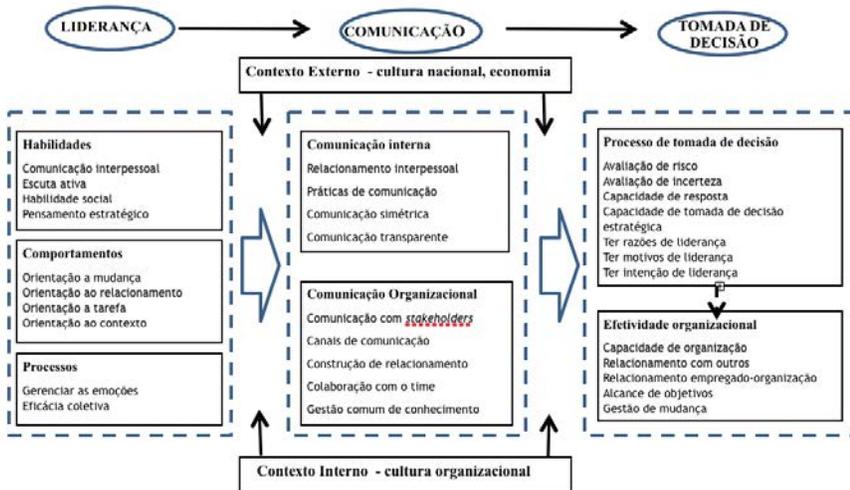
CONSTRUCTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	AUTORES
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	Efetividade Organizacional	Capacidade de organização Relacionamento com outros Relacionamento empregado-organização Alcance de objetivos Gestão de mudança	V28. Liderança demonstra capacidade de organização no trabalho V29. Liderança desenvolve relacionamento com outros V30. Liderança dá suporte ao relacionamento empregado-organização V31. Liderança dá suporte ao alcance de objetivos V32. Liderança demonstra capacidade de gestão de mudança no trabalho	Hirokawa, 1986 Lacerda, 2015

## MODELO DE COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA TOMADA DE DECISÃO

O modelo proposto na Figura 1 representa a síntese dos vários aspectos compilados nos artigos e publicações que abordam a comunicação da liderança e a forma pela qual sua prática assegura uma melhor tomada de decisão e efetividade organizacional.

O modelo com suas dimensões e variáveis, descrito anteriormente, se inscreve num contexto cultural externo, a partir da cultura nacional, e interno, a cultura de uma organização em particular, refletindo as possíveis influências sobre as variáveis identificadas.

**FIGURA 1: MODELO DE COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA TOMADA DE DECISÃO**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo apresentado é uma contribuição ao entendimento de forma a integrar conceitos e conhecimentos de diferentes áreas, dentre as quais administração, estudos organizacionais, comunicação e relações públicas.

O modelo proposto será tomado como referência para estudos de doutoramento ao observar organizações de diferentes origens, tais como privadas multinacionais, privadas nacionais, públicas e entidades civis, com o propósito de observar a validade estatística das variáveis enunciadas e sua capacidade explicativa sobre o fenômeno da comunicação da liderança para a tomada de decisão em organizações no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, J. A. (2002). *What we know about leadership and effectiveness*. In *First International Workshop on Leadership Research*. Oxford, 16-17 December. Oxford: *European Institute for Advanced Studies in Management*
- AVOLIO, B. J. (2007). *Promoting more integrative strategies for leadership theory-building*. *American Psychologist*, 62 (1), 25-33

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985

BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., BERSON, Y. *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218, 2003

BASS, B. M., WALDMAN, D. A., AVOLIO, B. J. and BEBB, M. *Transformational leadership and the falling dominoes effect*. *Group and Organization Studies*, 12 (1), 73-87, 1987

BERGAMINI, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BURNS, J. M. *Transforming Leadership*. New York: Grove Press, 2003

CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N. (1994). *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement*. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.

DAVID V, D. (2000). *Leadership development: A review in context*. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.

DAVID. V. D. and LORD, R. G. (1988). *Executive leadership and organizational performance – suggestions for a new theory and methodology*. *Journal of Management*, 14 (3), 453-464.

FREIRE, O. B. L. *Comunicação, cultura e organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada*. São Paulo. 236 fl. 2009. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, 2009. p. 70-75.

GOURAN, D.S. (1999). *Communication in groups. The emergence and evolution of a field study*. In Lawrence R. Frey, Dennis S. Gouran; Marshal Scott Poole. *The handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks, California. 3-16

HIROKAWA, R.Y. 1986. *Communication and group decision making*. Thousand Oaks, California. SAGE publications

JAFFE, D. *Organization Theory – Tension and Change*. New York, NY: McGraw-Hill, 2001

JAMES D. W.; TAHIRA M. P.; BARBARA C. Lee. *Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis*. *The Leadership Quarterly*. Volume 21, Issue 3, June 2010, Pages 481

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003, p. 152-164.

LACERDA, T. M. R. (2015). *Understanding leadership effectiveness in organizational settings: an integrative approach*. PhD Thesis. ISEG School of Economics and Management, Universidade de Lisboa.

LOPES FILHO, B. B. *A comunicação nas organizações em uma realidade de ruptura: os ambientes empresariais sob a ótica do pensar e fazer renovadores*. In: *Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, XIV, Alarp*, Salvador, 2014. Anais. Vol. I, cap. 1, 2014. p. 73-90.

MARCHIORI, M. (2014). *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*. In: MARCHIORI, M. (Org). *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p.107-125.

MEN L. R.; STACKS, D. (2014) *The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships*. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324

MENG, J.; BERGER, B. (2013) *An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Journal of Public Relations Research* (25), 141-167

MUIR, C.; BELL, R. L. (2014). *A Review of business communication under the leadership function*. *Business Studies Journal*. Vol. 6, Special Issue, Number 2, p.99-121

MUMBY, D. K. (2013). *Organizational communication: a critical approach*. California: SAGE Publications.

MUMFORD M. D., ZACCARO, S. J., CONNELLY, M. S. and MARKS, M. A. (2000). *Leadership skills: Conclusions and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-170.

MYKKÄNEN AND VOS. (2015) *The Contribution of Public Relations to Organizational Decision Making*. *Public Relations Journal*, Vol. 9, No. 2

YANAZE, M. H. (2011). *Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações*. São Paulo, Ed. Saraiva, 2ª ed, 782 p.

YUKI, G. A. (2008). *How leaders influence organizational effectiveness*. *The Leadership Quarterly*, 19 (6), 708-722.