



O Líder Comunicador na Organização¹

Vanessa Honorina Mallmann BURGIN²

Lirian Maria MENEGHEL³

Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS

RESUMO

O presente artigo é resultado de um estudo monográfico na busca de evidenciar o perfil do líder na organização e a relação que existe entre liderança e comunicação interna. O objetivo do trabalho é avaliar e estudar essa relação, a partir da interligação das funções. Essas análises foram realizadas tendo como metodologia o levantamento bibliográfico dos assuntos envolvidos e um estudo de caso em três empresas de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul. O trabalho está organizado em 4 partes: o estudo apresenta, no primeiro capítulo, um breve texto introdutório; no segundo, um estudo bibliográfico sobre o líder, comunicação interna e sua relação; como assunto do terceiro, a apresentação do método e metodologia utilizados, bem como os resultados da pesquisa; e por fim, como quarta parte, as considerações finais acerca de todo o trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna; Líder; Líder Comunicador.

INTRODUÇÃO

Liderança pode ser considerada um dos assuntos de maior interesse entre os pesquisadores dentro do âmbito do comportamento humano, e isso se dá, segundo Bergamini (2000, p. 6), “por estarmos num momento onde a velocidade das mudanças no meio organizacional está num ritmo mais acelerado em relação àquele que as pessoas estão acostumadas a vivenciar, sendo assim, liderar é a competência crucial.”

Estudar, analisar, conceituar, avaliar os diversos meios e formatos do perfil de líder, é enfatizar essa função, que dentro do ambiente organizacional tem importância

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

² Estudante de Graduação 8º semestre do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da UCS, email: burgin.v.m@gmail.com

³ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da UCS, email: promotop@terra.com.br



inegável, mas que, por vezes, tem, por parte dos sujeitos, dificuldade de ser efetivamente entendida.

Seguindo em paralelo à liderança, no mesmo ambiente organizacional e com o mesmo público – os funcionários, temos a comunicação interna que entra em cena gerando a pergunta: Qual a relação entre líder e comunicação interna?

Antecipando a resposta, e de forma simples, pode-se dizer que a liderança e a comunicação possuem uma relação estreita no mundo empresarial. Ambas se entrelaçam e se completam quando citamos as suas principais funções, como a busca pelo cumprimento das metas da organização.

De forma mais abrangente, apresenta-se a seguir, um estudo acerca dos temas liderança e comunicação interna, e que tem como objetivo, estudar a relação de ambos. O presente artigo encontra-se organizado em quatro etapas. Na primeira, apresenta-se a introdução e o embasamento do trabalho. A segunda etapa contempla um estudo teórico dessa relação em análise. Como assunto da terceira parte, explana-se o estudo de caso realizado, que teve como finalidade, o entrelaçamento da teoria com a prática. Como quarta e última etapa, as e considerações finais acerca de todo o estudo e com experiência vivenciadas durante todo o processo.

Líder e Comunicação Interna – Analisando a Relação

No mundo atual, muitas são as maneiras que temos de nos informar e ampliar o nosso conhecimento a respeito dos mais variados assuntos, seja por meio de canais de comunicação ou, ainda, por intermédio das pessoas que nos cercam. Porém, é importante destacar que o ato de informar-se não significa que estamos nos comunicando. Afinal, existe diferença entre informação e comunicação.

O Dicionário Aurélio explica comunicação como a ação de comunicar, de transferir informação ou difundir mensagens e informação como a ação de informar. Desta maneira podemos dizer que a informação complementa a comunicação já que o que se comunica é informação que está contida nas mensagens. A diferença entre ambas está, também, na resposta do interlocutor. Enquanto a informação não precisa de retorno - *feedback*, para o processo de comunicação a resposta é fundamental.

Em uma empresa, muitas informações são produzidas e podem afetar a vida dos públicos que interagem com a organização, sejam internos ou externos. Por isso, faz-se necessário compreender o processo de comunicação, conhecer o receptor e suas



expectativas e definir os meios viáveis de fomentar a interação e o *feedback*. Nesse cenário, busca-se neste artigo, com base na comunicação interna, entender as interações e os processos de trocas, assim como os relacionamentos dentro de uma empresa.

A importância dessa comunicação pode ser analisada tanto do ponto de vista da organização quanto do empregado. “Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador.” (KUNSCH, 2003, p. 159). Para o funcionário, a implantação ou disseminação da comunicação interna, regida inicialmente e na maioria dos casos por um planejamento, busca organizar as ideias e recursos com foco nos objetivos que são os de tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa.

A preocupação com as pessoas nas organizações é cada vez mais notória. Tende-se a valorizar mais o ser humano que, além de trabalhador, torna-se membro da empresa e responsável pelo seu crescimento e seu sucesso. Esse olhar para a pessoa dentro da organização tem reflexos no comportamento individual e, conseqüentemente, no rendimento dos funcionários.

Nesse contexto, delinea-se a comunicação interna, que tem como objetivo, proporcionar uma maior aproximação entre a organização e seus funcionários, promovendo, assim, a integração entre ambos. Além disso, motiva os empregados a desenvolverem suas aptidões e busca estabelecer um clima de confiança, relacionamento e troca entre os membros dentro da empresa.

É nesse trabalho prático de conversa com o público interno que enxergamos o líder como peça fundamental para todo o processo. Esse pode ser um dos principais canais de comunicação das organizações. Bergamini (2000, p. 14) diz: “É considerado líder, aquele que, numa situação de desafio, adota papel proeminente e ao mesmo tempo assume a responsabilidade de coordenar esforços individuais dos mais diferentes tipos.” Assim, entende-se que o líder não assume apenas o papel de dirigir uma equipe, mas sim de conhecer cada ser humano com o intuito de trabalhar os seus pontos positivos e de influenciá-los de forma proativa, construindo assim um relacionamento favorável na busca de alcançar resultados que satisfaçam os liderados e a organização.

Sendo assim, podemos considerá-lo como o vínculo entre o funcionário e a empresa, tendo como principal função, incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser.

Os colaboradores, por sua vez, enxergam nos líderes a referência da empresa. É com eles que o público interno busca as informações ou a sua veracidade, aceitando,



com maior facilidade, o conteúdo passado pela liderança. No entanto, para que isso aconteça o líder precisa de algumas características citadas por Bergamini (2000, p. 23-24): “sabem onde querem ir; preocupam-se com o resultado final; estimulam outros se juntar a eles na criação de metas; e são capazes de ajudar os outros a focalizarem o resultado final”, no que “parece que a maior parte dos especialistas está de acordo quanto a essas qualidades (BERGAMINI, 2000, p.23-24).

Por outro lado, a liderança pode ser considerada um dos principais problemas na relação da empresa com público interno e grande parte desses conflitos se dá pelo despreparo desses gestores ou ainda pelo desconhecimento, por parte das organizações, da importância que eles têm perante o seu público. Sendo assim, vê-se a importância de um líder comunicador, ou seja, um líder proativo, que faça uso da comunicação e entenda o seu poder, utilizando-a para buscar a excelência da sua equipe e alcançar os objetivos da empresa.

Assim como o líder pode ser considerado peça chave para a efetivação da comunicação interna, olhando por outro viés, a comunicação interna também tem função proeminente quanto ao alcance dos objetivos do líder, ou seja, o entrelaçamento das funções ou a relação destas que pode gerar resultados satisfatórios.

Estudo de caso - É hora do trabalho prático

Compreendendo que o líder é um formador de opinião que pode influenciar na eficiência da comunicação organizacional e interna, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de um estudo de caso. O objetivo foi o de entender se o líder atua sob as características das suas funções, ou se ele se apresenta como um chefe para a sua equipe, diferenciação essa, que muitos profissionais desconhecem. Ainda, como propósito do estudo, buscou-se o entendimento da relação dos líderes com a comunicação interna: se eles fazem uso dos potenciais alheios para o cumprimento da sua atividade ou o seu aperfeiçoamento. Esses resultados foram obtidos a partir da exploração dos dados, de forma exaustiva, para a busca de todas as informações necessárias para as respostas.

A pesquisa foi realizada a partir de uma análise de casos múltiplos, norteado pelo tipo de pesquisa qualitativa e, caracterizado como descritivo e interpretativo, pois apresenta uma narração detalhada e uma vasta descrição do assunto.



Para a coleta de evidências, adotou-se o formato apresentado por Yin (2001).

Neste, fez-se o uso das seguintes técnicas metodológicas:

- a) documentação: utilizados para o levantamento de dados sobre a organização. Busca a valorização das informações obtidas em outras fontes ou ainda dados em relação ao número de funcionários, setores da empresa, nomes dos envolvidos na pesquisa, ramo detalhado da empresa e números relativos à rotatividade de funcionários;
- b) entrevista de forma espontânea: permite indagar o entrevistado sobre determinados fatos e ainda requerer a sua opinião ou interpretação sobre o assunto em destaque;
- c) entrevista focal: permite que o entrevistado responda uma sequência de perguntas pré-estipuladas e originadas do protocolo de estudo, de forma espontânea e com caráter de uma conversa informal;
- d) observação direta: observação do pesquisador sobre os fatores presentes nas atividades diárias, tomando por base o comportamento das pessoas, bem como as condições relevantes do ambiente;
- e) questionários impressos: aplicada para as pessoas envolvidas no processo.

Assim entendidos e definidos os instrumentos necessários para a realização de tal pesquisa, explica-se como foi feito o uso destes.

O estudo de caso teve início a partir da escolha do campo de estudo a ser analisado. A pesquisa foi aplicada em três organizações de Caxias do Sul – Rio Grande do Sul. São elas: Metalli Aços Especiais, Neobus e Marelli Móveis. As empresas foram previamente selecionadas por apresentarem uma preocupação com a liderança, ou seja, oferecem um trabalho específico para essa função, seja por meio de treinamentos, cursos, eventos, entre outros.

A partir da definição e verificação da possibilidade de análise do estudo, fez-se um levantamento dos dados de cada empresa, como o número de funcionários, setores, bem como o entendimento do ramo que cada uma atua e suas ideologias. Através da apuração dos setores de cada empresa, por ordem de sorteio, escolheu-se em qual empresa seria feito o estudo. Um número pré-estipulado de três pessoas em cada setor, escolhidas de forma aleatória, juntamente com seu líder, foi o público a ser estudado em cada empresa.

Já dentro da organização, no setor definido, iniciou-se o levantamento dos dados a partir da observação. Fez-se uma análise da relação dos públicos, do ambiente de



trabalho, como o líder se comunica com seus liderados e ainda, como e quais informações faz uso. Durante essa observação, utilizou-se da entrevista espontânea, com perguntas pertinentes referentes a situações presenciadas, algo informal que não venha a constranger as pessoas, na busca da pureza dos fatos.

A técnica de entrevista focal foi utilizada com cada pessoa separadamente, porém ainda no ambiente de trabalho. Com base em uma relação de questionamentos pré-estipulados, a conversa gerou a precisão das respostas, entretanto, ainda com caráter de conversa informal, onde o entrevistado não se sentiu pressionado. Líder e liderados participaram dessa entrevista, porém com uma sequência de questionamento diferentes, pertinentes a busca das informações necessárias

Como último instrumento utilizado, o questionário impresso. Desenvolveu-se uma relação de perguntas e situações, as quais, cada entrevistado respondeu na sua particularidade. Esse questionário, além de buscar informações sobre os quesitos em análise, buscou priorizar a veracidade das informações por meio do sigilo. O instrumento foi eficiente a medida que se diminuiu os riscos de perda de informações pertinentes ao processo.

Após o levantamento das informações, partiu-se para a análise dos resultados. Yin (2001, p. 131) diz que: “A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências, tendo em vista proposições iniciais do estudo.”

A análise dos dados foi realizada de forma minuciosa. Como a pesquisa é de múltiplos casos, foi realizado um estudo inicial sobre os resultados de cada organização separadamente, tendo assim, uma breve conclusão sobre esta. Na sequência, uma abrangente análise sobre as três organizações, fazendo uso na comparação e identificação dos fatores importantes.

A primeira organização a ser analisada foi a Metalli Aços Especiais, que está inserida no mercado do aço, sendo uma distribuidora do produto. Está tem conhecimento de quão importante é o líder na gestão de conduzir uma equipe, refletindo diretamente e de forma positiva no comportamento deste, já que a ele é lhe depositado confiança.

O líder apresenta ciência enquanto a real função do seu cargo, e preocupa-se com sua equipe, elencado diretamente a necessidade do comprometimento dos funcionários para o cumprimento das metas gerais da empresa. Este tem em mãos instrumentos que auxiliam muito na relação e motivação do público interno, a partir de



benefícios aos funcionários, programas de avaliações pessoais e *feedback*, preocupação da empresa com o ambiente e bem-estar pessoal de cada ser, ou seja, a organização é formada a partir de uma estrutura horizontalizada, de fácil contato e com uma visão mais abrangente e atualizada.

Os liderados apresentam-se satisfeitos com o formato de gestão da empresa e com o seu líder, sendo esse acessível, disposto e preocupado com a equipe, refletindo, assim, na valorização de cada funcionário. Estes se apresentam interessados sobre a situação e realidade da empresa, entendendo pois, que a comunicação da mesma, é efetiva.

O líder tem relação com a comunicação interna e acredita nos benefícios dessa interação, onde a comunicação enxerga o líder como principal meio de propagação das informações, e por outro lado, o líder elenca a comunicação primordial no relacionamento com a sua equipe.

A Neobus, empresa encarregadora de ônibus, foi a segunda a ser estudada. A liderança em questão tem conhecimento do que exige a sua função e o que deve representar para a organização e equipe, bem como quais os principais quesitos que esta deve fazer uso. A este, foi lhe proporcionado treinamento e cursos, logo após ser nomeado líder, compreendendo assim, que a empresa apresenta-se preocupada a função em destaque.

A comunicação entre liderança e equipe é ativa e consegue ser efetiva na construção de relacionamentos e de um bom entrosamento entre os envolvidos. Porém, entende-se fazer falta uma comunicação mais eficiente na organização, uma vez que a empresa é de grande porte e tem um número grande de funcionários. Além de trabalhar a motivação e interar as pessoas do que se passa na organização, a comunicação auxiliaria no entrosamento entre os setores e entre a gestão, ou seja, um conhecimento mais amplo da empresa, fazendo cada funcionário olhar pro lado, se preocupar com o todo, e além de tudo se sentir parte da organização.

O líder apresenta-se satisfeito com os seus resultados pessoais, e do relacionamento que conseguiu construir com sua equipe. Ao lado oposto, os liderados também apontam o seu líder como um ponto chave no cumprimento de cada tarefa.

Ainda, a liderança faz uso da comunicação enquanto fonte de contato com a sua equipe, e utiliza essa como principal forma de aproximar-se das pessoas. Assim, apontado pelos liderados, é um canal de comunicação, onde ele é o principal meio para obter informações sobre a empresa.



Como terceira e última organização a ser analisada, a Marelli Móveis, que é uma fábrica de móveis para escritório. Está tem grande preocupação com os líderes, bem como com as pessoas que fazem parte da mesma, priorizando pontos essenciais para o desenvolvimento de cada ser humano.

A liderança tem conhecimento de como se relacionar com os seus liderados e faz uso de diversos meios pra gerar a aproximação e motivação da equipe. Os canais utilizados para o contato com as pessoas são eficientes, uma vez que os números resultantes de cada ato são visíveis e satisfatórias, tanto para a empresa, como para o líder e os liderados. Estes últimos, apresentam-se motivados e satisfeitos com a organização e a sua liderança.

Por fim, a empresa apresenta uma comunicação ativa e geradora de bons resultados, e o líder tem ciência de que está comunicação é um ponto-chave para a construção de toda e qualquer relação com seus subordinados e, estes apontam a sua liderança como um dos principais meios de comunicação com a empresa.

A partir deste estudo feito nas organizações, entende-se que é necessário, para um melhor entendimento, trazer os principais dados referente ao perfil do líder e relacioná-los com a teoria já apresentada. Com isso, busca-se também apresentar informações que passam a validar o estilo de liderança de cada pessoa analisada, ou, então, verificar se o que os autores apresentam condiz com a prática.

De uma forma geral, os líderes analisados estão aptos à função e são portadores de conhecimento sobre liderança e gestão, se apresentam preocupados com a forma de se relacionar com as pessoas e de se apresentar como um líder. Ao se falar na palavra líder, constata-se a partir da teoria embasada neste trabalho e das verificações obtidas nas pesquisas aplicadas nas organizações, que este tem a função de ser o apoio que os funcionários das empresas têm no seu dia a dia, onde sempre está disponível para melhorar e otimizar os serviços.

Hollander (1978, apud BERGAMINI, 1994), explica que a liderança tem um papel de facilitador. Um dos líderes entrevistados aponta que, em todo o processo, quem deve ter destaque são os funcionários, onde o líder é a pessoa que vai dar suporte para os possíveis problemas de todo o processo, e é ele que vai propiciar o que seus funcionários precisam dentro do ambiente organizacional.

Se tratando da forma com que cada pessoa se torna um líder, se por intermédio da busca de conhecimento ou aptidões natas, Justus (2007) traz que, ninguém nasce líder, e sim, que todos têm a capacidade de aprender e agregar conhecimento para o



desenvolvimento da função. Dessa forma, vivenciaram-se casos semelhantes ao que o autor explica. Nas organizações analisadas, dois líderes estão na função de liderança há pouco tempo, sendo que jamais tiveram contato com a gestão de uma equipe. Estes, dentro das suas anteriores funções, apresentaram características positivas e instigantes, que sim, com um bom treinamento, suporte e conhecimento, poderiam, assim como são, se tornarem bons líderes.

Hunter (2004) explica o que o líder deve ter para o êxito da sua função, e como ele chega a essas caracterizações. Sendo assim, o autor diz que a prática da liderança deve ser iniciada com a vontade, que é a única capacidade que as pessoas têm de sintonizar as intenções com ações e determinar o comportamento necessário, onde para ser um líder eficiente ele deve querer isso acima de tudo.

Após, é preciso saber as necessidades dos liderados, e não apenas os desejos, saber o que cada um precisa, o que é necessário para a realização do seu trabalho, o que pode ser melhorado, e isso se dá através de um contato através da comunicação, ou ainda, através de observações. Saber entender e suprir as necessidades é a porta de entrada para aproximação e confiança e, para isso, é preciso servir, e segundo o autor, até mesmo se sacrificar.

Quando essa aproximação é alcançada, junto se consegue exercer influência e autoridade. Com isso, chega-se ao ponto principal, que nessa situação, é elencado como a busca dos líderes: conseguir ser influência e demandar autoridade perante os liderados.

O autor cita os quesitos vontade, aproximação, confiança, influência e autoridade, e entende-se que uma está ligada diretamente a outra, ou ainda, para o alcance de uma é necessário o cumprimento da anterior. Além disso, desmembrando essa teia, podem-se inserir diversas outras ações, ou ainda, citar diversas formas para se conseguir, por exemplo, uma aproximação e confiança dos liderados, que, segundo alguns líderes analisados citaram, as mesmas são conquistadas através da transparência entre as ações e situações, e mais, na interação do liderado nos processos e sobre o que acontece na empresa.

O formato apresentado por Hunter (2004) está em total sintonia com os líderes atuantes, onde, a função do líder requer caracterizações simples, porém difíceis de serem conquistadas, que requerem atenção e principalmente dedicação. Todavia, ao se tratar de ser um líder, conforme o próprio autor inicia sua explanação, é necessário ter vontade, querer aquilo e ir à busca.



Em se tratando do líder e comunicação, Roveda (2010) explica que é através do bom uso desta que é possível descobrir os valores dos indivíduos e, partir de então, integrá-los aos valores organizacionais. Assim, aproxima-se o funcionário da empresa e constrói uma relação onde cada ser é necessário para o bom andamento da empresa. Este se motiva e se torna valorizado dentro do total âmbito organizacional.

Ainda, Tolovi Jr. (2006) relaciona uma boa liderança e uma boa comunicação a uma relação próxima destas onde, se a liderança é eficiente, é porque faz uso da comunicação, e para uma comunicação ativa é necessário o auxílio dos líderes, quesito esse nítido nos ambientes das organizações vivenciadas. Os três líderes sempre apontam a comunicação como fator principal para a construção de uma boa relação e, sendo assim, a comunicação empresarial se torna eficiente porque os líderes fazem parte dela, e propagam as informações aos seus liderados.

Apoiando que liderança é questão de relacionamento, e relacionamento acontece por meio da comunicação, Roveda (2010) associa a habilidade de se comunicar do líder com uma das características fundamentais da liderança. Dessa forma, é notável que a construção de relacionamento tenha por base a comunicação que o líder terá com cada indivíduo, o contato, a aproximação, a preocupação, entre outros.

A partir dos estudos realizados com as três empresas percebe-se que a teoria dos autores citados é experimentada na realidade. E pelo mesmo viés, as lideranças entrevistadas, podem ser consideradas aptas a realização das suas funções, uma vez que se pontuam diversas caracterizações existentes nestas, e determinantes para um líder eficiente.

E chegando ao fim, as considerações

Entende-se que o líder não pode ser rotulado com um tipo específico de comportamento, e que o mesmo não apresenta um mesmo perfil que pode ser aplicável a todos os líderes e, sim, que ele apresenta características comuns a todos. Contudo, decorrente do ambiente em que está inserido, sofre alterações de comportamento e relacionamento.

Com o intuito de validar as informações teóricas levantadas, foi aplicado um estudo em campo diretamente com líderes, estes inseridos nos seus ambientes organizacionais. O resultado foi positivo, uma vez que os líderes em análise são profissionais com um bom conhecimento e amplitude no assunto liderança, entendendo



o que é ser um bom líder, e o mais importante, conseguem colocar isso em prática. Isso foi comprovado através da sua relação com a equipe, por meio do contato com os liderados e também dos resultados que a organização apresenta.

A comunicação com o público interno gera benefícios para a empresa e deve ser valorizada. Isso se dá pela importância que os funcionários têm perante os processos organizacionais. É eles que detêm conhecimento e que representam a empresa, e a eles deve se ter um olhar especial, olhar de dependência, de necessidade por parte da empresa.

A comunicação interna não é uma tarefa fácil. Informar, motivar, criar vínculos e confiança com os funcionários requer dedicação, ética e transparência. O funcionário precisa se sentir parte da empresa, do processo, bem como precisa se sentir valorizado, e isso reflete no resultado de seu rendimento. É o funcionário que repassa a boa imagem da empresa para a sociedade, o que por consequência pode ser considerado um canal de comunicação.

A partir disso, entende-se o quanto essencial é uma comunicação efetiva com o público interno, onde está pode gerar resultados satisfatórios para as organizações. Sendo assim, temos o líder que pode ser considerado o principal canal de informação dos funcionários, auxiliando o papel da comunicação interna. Também, o líder faz uso da comunicação para sua efetividade.

Liderança é um assunto apaixonante. Sabe-se que lidar e conviver com pessoas é uma tarefa complicada, numa era em que vivemos onde cada um tem suas particularidades, suas pendências, seus compromissos, que todos estão sempre com a cabeça cheia de informações, ou seja, pessoas são difíceis, e se deparar com um profissional que busca macetes e conhecimento para conseguir lidar com estas de uma forma saudável, e ainda mais, busca formatos que vão alavancar cada ser, torna um assunto, além de interessante, instigante.

Liderar vai muito além de passar ordem e verificar os erros. É saber se relacionar, é construir afinidades, é aprender a conhecer as pessoas, a respeitá-las, é massificar os seus pontos fortes e buscar soluções para as irregularidades, é passar por cima da antipatia e do dia de não estar bem, e sorrir para o seu liderado; porque o líder sabe que ele precisa disso, que um pequeno gesto pode mudar o dia da pessoa, e que para o rendimento dela, isso pode ser necessário. Ser líder é prestar atenção nos pequenos detalhes, dar valor a pequenos gestos, é dar amor e receber amor, é se dedicar.



Comunicação interna e liderança, uma parceria que dá certo, onde é possível obter satisfação, onde resultados são vistos e objetivos são alcançados. Uma relação simples e importante.

Saber se comunicar, entender a sua importância, compreender e aceitar novos desafios e colocar em prática. Uma gama de ações e emoções que vale a pena ser estudado e ainda mais, ser vivenciado. Certamente, um aprendizado para a vida toda.

Para finalizar este artigo, resultado de uma vivência de um ano para a realização de uma Monografia de Conclusão de Curso, faz-se uso das palavras de Blaine Lee, conhecido mundialmente como uma das maiores autoridades em Gestão do Desempenho Humano, quando utiliza de uma metáfora para fazer menção sobre a importância da liderança: "*Os grandes líderes são como os melhores maestros - eles vão além das notas para alcançar a mágica dos músicos.*"

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Diferenças básicas entre líderes e gerentes**. Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo, 2000.

_____. **Liderança: administração de sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 10. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. 2010, 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

TOLOVI JR, José. O que a comunicação pode fazer pelo líder?. **Revista ABERJE**, Ano 16, n. 59, 2º trimestre de 2006. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/2_2006/Pensata_excelente.pdf>. Acesso em 15 mar. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.