



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**MONOGRAFIA**

**Impacto do Estilo de Liderança na Comunicação Organizacional: Um Estudo de  
Caso na BLJA Company"**

Camila Regina D´Oliveira Luzia

Maputo, 14 de Outubro de 2024



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

**Impacto do Estilo de Liderança na Comunicação Organizacional: Um Estudo de Caso  
na BLJA Company**

Monografia apresentada ao departamento de Psicologia como requisito final para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações.

Camila Regina D' Oliveira Luzia

**Supervisor:** Doutor Octávio José Zimbico

Local de Estudo: **BLJA Company**

Maputo, 14 de Outubro de 2024

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações, aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, no Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

**Director do Curso**

---

**(dr. Francisco Cumaio)**

Presidente

---

()

Oponente

---

()

Supervisor

---

**(Doutor Octávio José Zimbico)**

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Camila Regina D´Oliveira Luzia, declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau. A mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

Camila Regina D´Oliveira Luzia.

---

(Maputo, 14 de Outubro de 2024)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de final de curso a minha família, que desde a minha infância presou pela minha saúde e educação, o que resultou no meu empenho e dedicação contínua ao longo de todos estes anos para honrá-los. O amor, o carinho, as orações de cada um foram importantes para que pudesse chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar eu quero agradecer ao meu Senhor *YAHWEH*, pela sua graça e seu favor, pela sua palavra que sempre tem sido lâmpada para os meus pés, e luz para esta jornada académica e para a minha vida, pois creio que até aqui foi o Senhor que me ajudou.

Agradeço aos meus pais Bruno Luzia e Maria Ema, aos meus avôs Alice Lindolondolo, Emma Cassimo e Francisco Luzia, e a minha tia Katia Luzia, por ao longo destes vinte dois anos terem cuidado de mim, por zelarem por mim e contribuírem para a minha busca por conhecimento. Pude sentir ao longo desta jornada, apoio constante vindo deles, amor e carinho que foi crucial para que pudesse alcançar esta meta.

Ao Doutor Octávio Zimbico, meu supervisor, pela orientação, pela paciência, pelo tempo e suporte, apoio e dedicação, na elaboração deste trabalho, fazendo-me acreditar no meu potencial para a concretização deste sonho.

Endereço sinceros agradecimentos, aos docentes que sempre estiveram dispostos a partilhar seus conhecimentos e experiências a fim de nos tornar além de profissionais qualificados, pessoas melhores, em especial ao docente Milton Fernando Mucuanga.

Agradeço a minha família em Cristo pelas orações, pelo apoio, pelo suporte e ensino da palavra, para que não me deixasse desanimar e continuasse firme neste propósito de glorificar a Deus por meio deste trabalho.

Aos meus amigos Shelsea Davuca, Nylton Langa, Dino Coutinho, Zuneidy Juma, Kelvin Lukanga, agradeço-lhes por me ensinaram que não devia estar sozinha nesta jornada, pois diante de todas as circunstâncias um amigo alguém com quem se pode contar.

Agradeço aos colaboradores da BLJA Company, em particular ao Sr. Joshua Aligy, por permitir que pudesse realizar este trabalho, assim como por garantir que durante o período de estágio adquirisse conhecimentos valiosos que serão cruciais na minha carreira profissional.

E por fim, agradeço a todos que directa ou indirectamente, contribuíram para a conclusão da minha licenciatura em Psicologia das Organizações.

## EPÍGRAFE

*Romanos 8:28*

*“Tudo coopera para o bem daqueles que amam a Deus, dos que foram chamados de acordo  
com o Seu propósito”*

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURA**

<b>CSQ</b>	Questionário de Satisfação da Comunicação
<b>DP</b>	Desvio Padrão
<b>FACED</b>	Faculdade de Educação.
<b>MLQ</b>	Questionário de Liderança Multifactorial
<b>M</b>	Média
<b>PO</b>	Psicologia das Organizações
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>UEM</b>	Universidade Eduardo Mondlane

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Dados Sociodemográficos participantes .....	18
Tabela 2: Resultados do Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ).....	20
Tabela 3: Médias globais .....	21
Tabela 4: Os resultados em termos de liderança.....	22
Tabela 5: A Satisfação dos colaboradores em relação com o trabalho e sua manifestação.....	23
Tabela 6: Avaliação da comunicação .....	25
Tabela 7: Resultados da Correlação Pearson entre os Estilos de Liderança e as dimensões da Comunicação.....	27

## **RESUMO**

O presente estudo, tem como objectivo analisar o impacto do estilo de liderança na comunicação organizacional da BLJA Company. é uma pesquisa aplicada, com finalidade exploratória, quantitativa e baseada em um estudo de caso, quanto a natureza, objectivos, abordagem e procedimentos, respectivamente. Os 20 participantes que são colaboradores da BLJA Company. selecionados através de uma amostragem por conveniência. Os dados foram recolhidos através do Questionário Satisfação na Comunicação (CSQ) e o Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ) baseado numa escala linkert e analisados pelo Statistical Package for Social Sciences SPSS. Como principais resultados verificou-se que há predominância do estilo de liderança Transformacional e que os colaboradores avaliam a satisfação com as dimensões de comunicação como sendo moderadas. Constatou-se no final que há um impacto significativo do estilo de liderança na comunicação, demonstrando que o estilo de liderança exerce uma influência directa na eficácia e a qualidade da comunicação na organização.

**Palavras chave:** Estilo de liderança, Líder, Organização, Comunicação, Comunicação Organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the impact of leadership style on organizational communication at BLJA Company. It is an applied research with an exploratory, quantitative approach, based on a case study regarding its nature, objectives, methodology, and procedures, respectively. The sample consists of 20 employees from BLJA Company, selected through convenience sampling. Data was collected using the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), based on a Likert scale, and analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The main results indicate a predominance of the Transformational Leadership style, and employees perceive communication satisfaction levels as moderate. The study concluded that leadership style has a significant impact on communication, demonstrating a direct influence on its effectiveness and quality within the organization.

**Keywords:** Leadership style, Leader, Organization, Communication, Organizational Communication.

## Índice

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização.....	2
1.2. Problematização .....	3
1.3. Objectivos .....	3
1.3.1. Objectivo Geral:.....	3
1.3.2. Objectivos Específicos:.....	3
1.5. Perguntas de Pesquisa .....	4
1.5. Justificativa .....	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA .....	5
2.1. Liderança.....	5
2.1.1. Características de um Líder.....	6
2.1.2. Estilos de liderança .....	6
2.2. Comunicação.....	7
2.2.1. Processo de comunicação.....	8
2.2.2. Elementos da comunicação.....	8
2.2.3. Funções da comunicação nas organizações .....	8
2.3. Influência do estilo de liderança na comunicação organizacional. ....	9
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	13
3.1. Descrição do local de estudo.....	13
3.2. Tipo de pesquisa .....	13
3.3. População, amostra e amostragem .....	14
3.4. Instrumentos de Recolha de Dados.....	14
3.5. Estratégia de análise de dados.....	16
3.6. Questões Éticas .....	17
3.7. Limitações do estudo .....	17
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	18

4.1. Caracterização do Perfil dos Praticantes .....	18
4.2. Estilos de liderança na BLJA Company .....	20
4.3. Comunicação na BLJA Company.....	23
4.4. Impacto do estilo da liderança na comunicação na BLJA Company.....	27
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	31
5.1. Conclusões .....	31
5.2. Sugestões.....	32
APÊNDICES.....	39
ANEXOS .....	47

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

Este trabalho é uma monografia elaborada como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações (PO). O curso é oferecido pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O estudo foi feito na BLJA COMPANY, localizada na Cidade de Maputo, na Baixa da cidade, Rua Consiglieri Pedroso, nº 350, entre os dias 20 de Março de 2024 e 16 de Setembro de 2024. Neste trabalho discute-se, o impacto de estilo de liderança na Comunicação Organizacional

A liderança é definida como uma influência interpessoal efectuada num determinado contexto e conduzida através do processo de comunicação humana com a intenção de alcançar um ou vários objectivos específicos, (Tannenbaum et al, 1970).

A comunicação organizacional é uma disciplina que estuda o processo comunicacional dentro das organizações, considerando todo o seu contexto político, económico e social no âmbito do sistema social global. Trata-se de um fenómeno inerente à natureza das organizações e aos grupos de pessoas que as compõem (Lima, Marques & Oliveira, 2017, p. 43).

Estudar o impacto do estilo de liderança na comunicação organizacional na BLJA Company foi motivado pela experiência directa na organização. As situações vivenciadas, aliadas à comparação com os aspectos teóricos adquiridos, geraram o interesse em aprofundar o conhecimento sobre a relação entre liderança e comunicação. Este estudo busca ampliar a compreensão teórica, proporcionar experiência prática e contribuir para a identificação de soluções que possam melhorar a comunicação na empresa.

Em termos estruturais, além desta introdução, o primeiro capítulo abrange a contextualização, a formulação do problema, os objectivos, as hipóteses e a justificativa. O segundo capítulo compreende a revisão da literatura, com foco nas principais variáveis do estudo, a tecnologia, infra-estrutura e produtividade no trabalho. O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa, descrevendo o local de estudo, a abordagem metodológica, a população, a amostra e a amostragem, as técnicas de colecta e análise de dados, bem como as questões éticas e as limitações do estudo. O quarto capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos dados colectados e o quinto e último capítulo apresenta as conclusões e as recomendações.

## 1.1. Contextualização

A comunicação organizacional é um fenômeno antigo, estando, inclusive, na base dos processos de procura pela eficiência, e inserção social das empresas, com a chegada da segunda revolução (a Revolução Industrial). Contudo, enquanto objecto de estudos científicos, é recente, tendo passado a merecer atenção a partir da década de 1960, nos Estados Unidos, no seio da chamada Mass Communication Research norte-americana (D'Almeida & Andonova, 2008).

As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram conforme explica Kunsch (2006), as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos funcionários, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização.

Para d'Almeida & Andonova (2008) a comunicação organizacional é estudo que engloba dispositivos, práticas e processos comunicacionais que constituem dinâmicas de construção social das organizações num sentido mais amplo.

Uma comunicação interna eficaz bem estruturada contribui para o reforço da identidade e cultura das organizações, influenciando positivamente a reputação corporativa (Mepeva & Nhamposse, 2018). Essa comunicação reforça os valores da organização e facilita a adaptação a mudanças no ambiente de trabalho.

A liderança tem o poder de influenciar as relações entre as pessoas, tendo a comunicação como elemento essencial para motivação do grupo. A orientação dos líderes com uma comunicação assertiva ajuda os colaboradores a reduzirem suas incertezas e pode influenciar positivamente o desenvolvimento do trabalho (Mayfield & Mayfield, 2018, p.76).

A liderança para que seja eficaz, depende de uma comunicação eficaz, pois ela permite se conectar com os outros e é através desta conexão que é possível orientar, dirigir, motivar e inspirar pessoas (Barrett, 2014, p.7). É na comunicação que a liderança se baseia, e quanto mais o líder se conecta com a sua equipa através da comunicação, maior propensão existe a influenciá-los.

## **1.2. Problematização**

A BLJA Company, é uma empresa que actua na área de *Procurement*, promovendo maior segmento de comércio a grosso e retalho de material de construção, equipamentos industriais, ferragens, ferramentas e aquecimento, e outros componentes como telecomunicações e suas partes.

Ao decorrer das suas actividades, a BLJA Company dispensou boa parte dos seus funcionários, tendo assim uma lacuna na realização das actividades laborais, o que fez com os líderes ficassem responsáveis por parte de actividades de outros departamentos.

Na BLJA Company, os líderes buscam sempre inspirar confiança e manter um ambiente saudável no âmbito da comunicação organizacional. A comunicação parte do topo da liderança, a nível da direcção, e direccionada aos respectivos departamentos. Porém, quando são constatadas falhas dentro da organização face às suas actividades laborais, os líderes tomam um posicionamento centralizado no poder de decisão, deixando de partilhar informações necessárias com a equipa. Por tratar-se de uma organização com vários líderes, a informação deixada por um líder não confere a mesma para com os outros, o que dificulta o posicionamento dos colaboradores, face a resolução dos problemas e alcance de objectivos, na organização. Diante deste cenário, surge a seguinte pergunta:

*“De que maneira o estilo de liderança impacta a comunicação organizacional na BLJA Company?”*

## **1.3. Objectivos**

### **1.3.1. Objectivo Geral:**

- Analisar o impacto do estilo de liderança na comunicação organizacional da BLJA Company.

### **1.3.2. Objectivos Específicos:**

- Identificar o estilo de liderança predominante na *BLJA Company*.
- Descrever os factores determinantes da comunicação organizacional na *BLJA Company*.
- Explicar a relação entre estilo de liderança e comunicação organizacional na *BLJA Company*.

#### **1.4. Perguntas de Pesquisa**

- Que estilo de liderança tem sido implementado na *BLJA Company*?
- Como ocorre a comunicação na *BLJA Company*?
- Que impacto tem o estilo de liderança na comunicação na *BLJA Company*?

#### **1.5. Justificativa**

A experiência directa na organização proporcionou uma visão prática das dinâmicas de comunicação, permitindo aprofundar os conhecimentos teóricos e aplicá-los na busca por soluções que melhorem os processos comunicativos. Este estudo representa uma oportunidade de crescimento profissional, permitindo o desenvolvimento de habilidades analíticas e a capacidade de identificar e propor melhorias para a realidade organizacional.

No contexto académico, esta temática é bastante abordada na Psicologia Organizacional, traz em si ferramentas suficientes para lidar com o contexto organizacional sendo que a comunicação é essencial para toda organização, assim como a liderança é imprescindível para andamento coeso de toda actividade, havendo assim muitos aspectos a serem explorados em ambos campos.

As organizações são compostas por pessoas que compõem uma sociedade, e nisto, a relevância do tema é demonstrada na compreensão do impacto que a liderança e comunicação trazem no meio social, pois uma organização com desafios considerados negativos influencia de forma negativa os seus intervenientes (líderes e colaboradores).

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do estudo, onde são discutidos inicialmente os conceitos-chave deste trabalho, que incluem: liderança, líder, organização, comunicação, comunicação organizacional, de acordo com as perspectivas dos principais autores, como Silva (2007), Cury (2000), Lima, Marques e Oliveira (2017), e Chiavenato (2004), que tratam de temas relacionados à liderança e comunicação.

### **2.1. Liderança**

A liderança é definida como influência dada a uma situação, através da comunicação para alcançar os objectivos de determinada maneira, envolvendo relações interpessoais (Damasceno, 2018).

Com o passar dos anos, a pesquisa e a literatura sobre a liderança, evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais que os líderes eficazes precisavam ter, passando por uma abordagem básica que desenhava o que os líderes eficazes deveriam fazer, para chegar finalmente a uma abordagem situacional e flexível, que se adapta rapidamente às constantes mudanças das organizações (Botelho & Krom, 2010).

Isso nos leva a compreender que nas pesquisas, como também nas literaturas, passaram a explorar não apenas “quem” os líderes são, mas também “o que” eles fazem. Essa evolução teórica reflecte uma mudança profunda na prática da liderança. O líder de ontem, moldado por teorias tradicionais, poderia estar concentrado em impor autoridade e seguir um conjunto rígido de diretrizes. Em contraste, o líder de hoje precisa ser ágil, adaptável e capaz de navegar em ambientes de rápida mudança.

Segundo Kotter (1997), um líder tem como principal actividade a produção de mudança, com sua acção pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direcção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas (p. 98). O autor Cury (2000), complementa esta visão destacando que a capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados (p. 288).

Nesta relação de mútua dependência entre líder e liderados, o sucesso do líder está em alcançar os objectivos organizacionais através da habilidade em inspirar e motivar sua equipe. Essa dependência mútua indica que o papel do líder não é apenas ditar metas, mas também

entender as necessidades e as aspirações dos liderados, criando assim um ambiente no qual eles se sintam parte integrante do processo de realização dessas metas.

O líder depende da cooperação e do comprometimento da equipe para transformar a visão estratégica em realidade, enquanto os liderados dependem da orientação e do apoio do líder para alcançar o sucesso individual e colectivo. Em outras palavras, a eficácia da liderança reside na capacidade de criar um ambiente colaborativo e motivador, onde todos os membros da organização estão alinhados e comprometidos com os objectivos comuns.

### **2.1.1. Características de um Líder**

Conforme Silva (2007), antigamente a figura do líder estava associada a alguém com boa estatura, idade avançada, peso alto e o porte físico, com o decorrer do tempo estudiosos da área concluíram que os atributos supracitados não determinam se o indivíduo é ou não um bom líder. Bennis (1996) defende em seu livro que as principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

Para Kets de Vries (1997), na literatura organizacional sobre liderança, ocorrem inúmeras definições, incontáveis artigos e polêmicas e a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional. O autor Silva (2007), divide cada uma dessas características em três grupos:

- a) Características morais ou de princípios - honestidade, integridade, justiça;
- b) Características necessárias à organização - inteligência, conhecimento, flexibilidade, decisão, capacidade de análise crítica, tolerância a erros, prontidão a ouvir;
- c) Características psicológicas- sensível, empático, autoconfiante, entusiasmado, calma, observador.

### **2.1.2. Estilos de liderança**

De acordo com Balconi (s/d), existem quatro tipos de líderes, dentre os quais:

- **Líderes autocráticos** (coercitivo), que centralizam o poder de decisão, fazendo com que os subordinados não possuam liberdade para a tomada de decisão;

- **Líderes democráticos** que orientam e motivam o grupo para conquistar a sua participação e a sua cooperação na tomada de decisão (comunicativo);
- **Líderes liberais**, sendo geralmente ausentes (a tomada de decisão é centrada no grupo);
- **Líderes visionários** que tendem a ser criativos, trabalham para aprimorar estratégias, influenciam as atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização, e preocupam-se em garantir o futuro da organização acreditando nas decisões estratégicas.

Ainda que seja visto pelo autor Balconi(s/d) apenas quatro tipos de líderes, outros autores, como o caso de Davis & Newstrom (1992), introduzem outros estilos de liderança, ressaltando a necessidade de adequar cada estilo de acordo com diferentes situações que podem advir de dentro da própria organização.

Existem situações dentro da organização nas quais o líder deve centralizar o seu poder de decisão, assim como situações em que o líder deve agir de modo a dar abertura aos liderados, em opinar e expor suas ideias no processo de tomada de decisão.

## **2.2. Comunicação**

A comunicação é uma estrada entre duas mãos que inclui a ida-enviar a mensagem e a volta-ouvir e obter retroação para chegar a um entendimento comum. (Chiavenato, 2004). A comunicação funciona como um processo que envolve duas ou mais partes em que ambas interagem entre si. Sendo assim, ela é fundamental para o funcionamento coeso, integrado e consistente de qualquer organização, pois propõe a transmissão de informação e compreensão de uma pessoa para outra.

Neste sentido, segundo Santos (2018) se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação dentro de uma organização. Se uma pessoa transmite uma mensagem e esta não for compreendida a comunicação não se efectivou. A comunicação organizacional é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social no âmbito do sistema social global, como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram (Lima, Marques & Oliveira, 2017, p.43).

A comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Santos (2018) através deste conceito,

aplica-o, demonstrando que os subordinados devem receber um fluxo de comunicação capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo segundo Chiavenato (2003).

### **2.2.1. Processo de comunicação**

O processo de comunicação inicia-se na transmissão da mensagem pelo emissor e é finalizado em sua recepção e interpretação pelo receptor (Chiavenato, 2004). O processo de comunicação é sempre um jogo de ação e reação, tentando mudar ou alterar o comportamento, e as reações que se procura ligam-se a um objectivo último: melhorar as relações humanas (Lemes, 2012).

### **2.2.2. Elementos da comunicação**

Há sete elementos que fazem parte do processo de comunicação: o comunicador (emissor), codificação, mensagem, meio, decodificação, receptor e *feedback*. Cada um deles tem seu papel e sua importância é fundamental no processo (Lemes, 2012).

### **2.2.3. Funções da comunicação nas organizações**

A comunicação é um dos processos fundamentais que permite a operacionalização de actividades dentro de uma organização, assim como também contribui para um ambiente organizacional saudável.

De acordo com Robbins (2004) nas organizações, essa comunicação tem como principais funções:

- Propagar a assimilação de missão, visão e valores, bem como os objectivos de negócio da empresa;
- Inspirar, motivar e engajar colaboradores;
- Fortalecer o relacionamento com a comunidade, clientes, acionistas e demais públicos de interesse;
- Persuadir públicos de interesse;
- Facilitar processos de negociação interna e externa;
- Aumentar a visibilidade e participação da empresa no mercado com a divulgação de produtos e serviços;
- Gerenciar crises externas e internas;

O autor Chiavenato (2003) em seu livro analisa a comunicação em termos de três funções, nomeadamente:

- Produção e controle: comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objectivos de produção da organização, tais como controle a qualidade;
- Inovação: mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao seu meio ambiente;
- Socialização e manutenção: comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa.

Podemos então entender que a comunicação nas organizações não se encontra limitada apenas pela funcionalidade em volta do trabalho a ser realizado dentro da organização, mas sim abrange a organização num todo, tornando possível a criação e implementação de estratégias, o relacionamento interpessoal voltado ao trabalho.

#### **2.2.4. Problemas da comunicação organizacional**

De acordo com Chiavenato (2004) existem três problemas principais de transformação da comunicação: a omissão, a distorção e a sobrecarga.

- a) Omissão- significa a supressão de aspectos da mensagem mantendo o sentido da mensagem íntegro e inalterado.
- b) Distorção- significa uma alteração no sentido da mensagem em suas passagens pelos diversos agentes do sistema.
- c) Sobrecarga- ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informações maior do que a capacidade de as processar. A sobrecarga provoca omissão e contribui enormemente para a distorção.

#### **2.3. Influência do estilo de liderança na comunicação organizacional.**

O líder é importante no processo de comunicação como transmissor e receptor de informações. Essa sua atitude pode ser vital para a eficácia da liderança. O processo de comunicação é vital para o exercício da liderança nos sistemas de organização (Takahashi & Pereira ,1991). O desenvolvimento de um líder depende de diversos factores e, entre eles está, especialmente, a capacidade de comunicação efectiva, uma vez que impacta no relacionamento com os colaboradores e resultados da empresa.

A falta dessa habilidade acarreta danos nas relações e, por consequência, pode influenciar na queda de produtividade e gerar retrabalho. Já a boa comunicação estabelece um nível maior de confiança entre líderes e liderados, o que faz com que as actividades se desenvolvam mais facilmente (Great Place To Work, 2021).

A partir do exposto, pode-se observar que a liderança é capaz de impactar diretamente sobre as condições de comunicação em uma organização. A postura do líder pode incentivar ou não o diálogo democrático e a expressão das opiniões pelos colaboradores. A liderança exerce uma relevante influência sobre o processo de comunicação, podendo actuar como um elemento facilitador ou dificultador do processo comunicacional existente em uma organização.

A postura adoptada pelo líder pode influenciar o comportamento dos colaboradores, estimulando-os ou não a expressar suas opiniões e participar activamente do processo de comunicação (Mello & Freitas, 2018). O autor Meng Et al. (2012) relata que existem três qualidades que mais se destacam, quando se refere à postura adoptada pelo líder, sendo elas: capacidade de tomada de decisão estratégica; capacidade de resolução de problemas; conhecimento e experiência em comunicação.

Ao serem integradas no comportamento do líder, estas atitudes podem constituir ferramentas que geram melhores resultados dentro das organizações. Independentemente do estilo a ser utilizado no ambiente organizacional, uma vez que o líder tenha a capacidade de agir em torno dos três pontos centrais, terá maiores chances de obter resultados satisfatórios dentro da organização.

Johnson e Hackman (2018) postulam que a liderança é uma forma especial de comunicação humana, pois a liderança depende do processo de comunicação, sendo que a eficácia da liderança pode depender fundamentalmente da capacidade do líder interagir com seus liderados, e em desenvolver habilidades de comunicação que sejam eficazes. Desta forma, a comunicação promove a compreensão a respeito das diretrizes organizacionais e também a confiança necessária para influenciar outros indivíduos, portanto, sem uma comunicação eficaz, não há uma liderança eficaz (Barrett, 2014).

Com base nas suas experiências com organizações complexas e com estudos realizados, Taylor (2005) relata que comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma actividade prática que tem como resultado a formação de

relacionamentos. Para ser formado um relacionamento, é necessário que haja confiança mútua para que a comunicação possa fluir, e líder exerce um papel importante para este relacionamento usando ao seu favor a comunicação. E o autor Stanko (2009) enfatiza que para que o grupo funcione bem, é necessário que haja um alto grau de confiança, e que a confiança é o que faz a comunicação fluir.

É preciso ressaltar que, sem uma boa comunicação, dificilmente uma liderança que busca resultados conseguirá atingir seus objectivos. A comunicação é vital porque é através dela que a visão, as metas, os projectos, as instruções e os valores da organização são compartilhados. Conforme Gonçalves (2008) destaca, a capacidade de transmitir ideias de maneira clara e eficaz é fundamental para que líderes alinhem seus colaboradores em torno de objectivos comuns. Uma liderança eficaz depende diretamente da capacidade de comunicar de forma clara, empática e estratégica. Sem uma comunicação sólida, mesmo as melhores estratégias e visões podem falhar em ganhar tração.

Portanto, líderes que priorizam a comunicação constroem organizações mais resilientes, inovadoras e alinhadas com seus objectivos estratégicos. Um exemplo prático do impacto significativo da liderança na comunicação é o colapso da empresa ENRON, uma companhia americana de commodities, energia e serviços fundados por Kenneth Lay em 1985 (Yuhao, 2010). A liderança da ENRON não pautava para uso canais apropriados para o *feedback* dos funcionários, o que contribuiu para a falta de transparência e para o ambiente tóxico, que culminaram juntamente com outros factores em seu colapso.

Conforme Neto (2016), o *feedback*, sendo um elemento da comunicação, permite que os colaboradores se sintam envolvidos com o que ocorre na instituição. Além de serem educativos e motivacionais, os *feedbacks* proporcionam confiança, quebra de obstáculos e adequação de expectativas. Esses factores são essenciais para criar um ambiente de trabalho com colaboradores engajados e motivados.

Quando a liderança falha em estabelecer e utilizar elementos como o *feedback* na comunicação de forma eficaz, como ocorreu com a ENRON, ela corre o risco de impactar de forma negativa a organização, o que pode levar a consequências graves, como baixa produtividade. Esse exemplo ilustra que uma liderança eficaz, aliada a práticas de comunicação claras e abertas, é crucial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização.

Como afirma Chiavenato (1979), a comunicação é essencial tanto para coordenação efectiva das actividades do grupo, como para a execução das funções administrativas desta; portanto, o sucesso de um líder (administrador) depende da sua habilidade em se comunicar efectivamente com os demais membros da organização. Todas as actividades, acções e tarefas, são possíveis de realização porque nos comunicamos. A comunicação é essencial no relacionamento humano tanto no trabalho como na vida particular. A liderança existe porque no relacionamento humano do trabalho deve existir sempre um elemento que seja capaz de conduzir o grupo e isso não seria possível se não existisse a comunicação. Na liderança, a comunicação é essencial na motivação individual ou grupal para seguir certos padrões de comportamento (Takahashi, 1991)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Neste capítulo, serão discutidos os procedimentos metodológicos que garantirão a cientificidade deste trabalho. Primeiramente, será descrito o local da pesquisa, seguido pela caracterização do estudo em termos de natureza, objectivos, abordagem e procedimentos técnicos. Em seguida, serão apresentados os sujeitos da pesquisa, identificados os instrumentos e técnicas de coleta de dados, e descritas as técnicas de análise dos dados. Também serão abordados os aspectos éticos e, por fim, serão descritas as limitações do estudo.

### **3.1. Descrição do local de estudo**

A BLJA Company, é uma empresa que actua na área de *Procurement*, promovendo o comércio grosso e retalho de materiais de construção, equipamentos industriais, ferragens, ferramentas, sistemas de aquecimento, além de outros componentes, como telecomunicações e suas partes, localizada na Baixa da Cidade, na Rua Consiglieri Pedroso, nº 350

### **3.2. Tipo de pesquisa**

O estudo adotou uma pesquisa aplicada, que tem por fim desenvolver estudos voltados a resolução de problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem (Gil,2019). Essa abordagem foi escolhida por sua capacidade de combinar teoria e prática, permitindo não apenas uma compreensão aprofundada das temáticas envolvidas, mas também a proposição de soluções práticas e viáveis para o problema em questão.

Optou-se pela pesquisa exploratória com o objectivo de analisar a relação entre liderança e comunicação. Esta abordagem permitiu uma análise profunda e uma interpretação detalhada do caso em questão. De acordo com Gil (2019), a pesquisa exploratória foca em proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, proporcionando um entendimento mais claro das relações causais entre as variáveis. A escolha da pesquisa exploratória se justifica pela necessidade de compreender não apenas se existe uma correlação entre o estilo de liderança e a comunicação, mas também como essa relação se manifesta na prática.

Tendo em conta o foco do estudo e as experiências directas adquiridas no campo de pesquisa, foi escolhido o método de estudo de caso. Segundo Prodanov & Freitas (2013), o estudo de caso consiste em colectar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, grupo ou

comunidade, com o objectivo de estudar aspectos variados da vida relacionados ao tema da pesquisa. Esse procedimento foi escolhido devido à necessidade de compreender de forma detalhada o problema identificado na BLJA Company, uma organização específica.

Para a elaboração da pesquisa, foi escolhida a abordagem quantitativa, um método de pesquisa social que utiliza a quantificação na coleta e no tratamento das informações, empregando técnicas estatísticas como percentuais, médias e desvios-padrão (Michel, 2005). Esta abordagem foi selecionada de modo a proporcionar uma análise objectiva e detalhada dos dados numéricos precisos relacionados as percepções, opiniões e atitudes dos colaboradores, permitindo uma compreensão mais exacta da comunicação e liderança na organização BLJA Company.

### **3.3. População, amostra e amostragem**

População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as características definidas para um determinado estudo (Mutimucuo, 2008). No presente estudo, a população-alvo inclui 20 funcionários e intervenientes das actividades da BLJA Company. Para a realização deste estudo, foi considerada a totalidade dos 20 colaboradores da BLJA Company, composta por 12 homens e 8 mulheres. Esta escolha foi feita devido à acessibilidade aos participantes e ao facto de que a BLJA Company possuir poucos colaboradores. Foram identificados como sujeitos de pesquisa os 20. Esse método é conhecido como amostra por conveniência. Segundo Vergara (2010), este tipo de amostra é selecionada com base na facilidade de acesso aos participantes, garantindo a viabilidade da pesquisa.

### **3.4. Instrumentos de Recolha de Dados**

Para a recolha de dados foram usados dois questionários já validados cientificamente em diferentes amostras e contextos, o Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ) e o Questionário de Satisfação na Comunicação (CSQ). De acordo Gil (2008), questionário é um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos do presente ou passado.

O Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ), que é usado em pesquisas e desenvolvimento de liderança, desenvolvido por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass (1993),

avalia estilos e comportamentos de liderança. É constituído por 45 questões, onde cada uma delas é subdividida em 12 categorias distribuídas pelas três dimensões de liderança e pelos seus resultados. Avalia estilos e comportamentos de liderança com base em dimensões transformacionais, transacionais e de *laissez-faire*, classificados em uma escala Likert de 5 pontos, que representa a frequência com que esses comportamentos são percebidos pelos participantes, e que varia entre 1 (muito insatisfeito), 2 (insatisfeito), 3 (neutro), 4 (satisfeito) e 5(muito satisfeito).

O Questionário de Satisfação na Comunicação (CSQ), que foi desenvolvido por Downs e Hazen (1977), consiste num questionário com 40 itens em uma escala Likert- de 5 pontos, agrupados em sete dimensões (a comunicação informal e horizontal, o *feedback* pessoal, a integração organizacional, clima comunicacional, a comunicação com o supervisor, a perspectiva organizacional e a qualidade dos media).

O *Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ)*, é constituído por 45 questões onde cada uma delas é subdividida em 12 categorias distribuídas pelas três dimensões de liderança e pelos seus resultados. As principais dimensões são:

- Liderança Transformacional: inclui comportamentos como inspiração e motivação individualizada. Bass (1995) afirmam que essa dimensão mede como os líderes inspiram e motivam seus seguidores a atingir metas além das expectativas.
- Liderança Transacional: Foca na troca de recompensas por desempenho e na gestão de exceções. Segundo Avolio & Bass (2004), essa dimensão avalia como os líderes monitoram e corrigem comportamentos para manter a eficiência.
- Liderança Laissez-Faire: reflete a ausência de intervenção dos líderes. De acordo com Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam (2003), esta dimensão mede o grau em que os líderes evitam tomar decisões e se envolver nas atividades dos subordinados.

Após a aplicação do questionário e a colecta das percepções dos participantes usando uma escala Likert (1 a 5), calcula-se a média das respostas para cada categoria dentro das dimensões. As médias obtidas fornecem uma visão sobre a eficácia do estilo de liderança: em resultados altos na liderança transformacional indicam que o líder é eficaz em inspirar e motivar os seguidores, resultados elevados na liderança transacional sugerem que o líder é eficaz na gestão e controle das tarefas, resultados baixos na liderança *laissez-faire* indicam

uma liderança mais ativa, o que é geralmente preferível, conforme o autor (Wang & Howell, 2012).

O *Questionário de Satisfação na Comunicação (CSQ)*, é constituído por 40 perguntas são divididas em 7 fatores, cada um composto por 5 itens. As 7 dimensões do CSQ podem incluir:

- Satisfação com o Clima Comunicação: Avalia a qualidade da comunicação entre colegas de trabalho. Aspectos como clareza, respeito e eficácia da comunicação interpessoal são considerados (Downs & Hazen, 1977).
- Satisfação com a Relação com o Supervisor: Mede a satisfação com a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos. (Clampitt & Downs, 1993).
- Satisfação com a Media: Reflete a satisfação com os canais formais de comunicação, como reuniões e relatórios. Avalia a eficácia desses canais para transmitir informações importantes (Downs & Hazen, 1977).
- Satisfação com a Comunicação Horizontal: Avalia a eficácia e a qualidade da comunicação informal (Clampitt & Downs, 1993).
- Satisfação com o *Feedback*: Avalia o que os funcionários sentem face aos critérios pelos quais são avaliados, se os mesmos são claros ou não (Downs & Hazen, 1977).
- Satisfação com a Integração Organizacional: Avalia a clareza e a transparência na comunicação de mudanças organizacionais (Rojas, 2000).
- Satisfação com a Perspectiva Organizacional: Reflete a compreensão das políticas e procedimentos organizacionais (Downs & Hazen, 1977).

As respostas são dadas em uma escala Likert de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), onde depois são somadas e a média é calculada para cada dimensão do questionário. Isso permite avaliar a satisfação em diferentes áreas da comunicação.

### **3.5. Estratégia de análise de dados**

Os questionários foram enviados por meio da plataforma digital (WhatsApp) e preenchidos usando a ferramenta Google Formulário, onde foi possível transcrever as questões de cada um dos questionários de avaliação.

Para análise de dados, foi usado o Statistical Package for Social Sciences (SPSS), um pacote estatístico com diferentes módulos, desenvolvido pela IBM para a utilização pelos profissionais de ciências humanas e exactas. Este *software* é usado em pesquisas académicas, mercados de negócios assim como em laboratório (Santos & Bruno, 2018).

Em ambos questionários, foram feitos cálculos das frequências absolutas, medidas de tendência central ( $\bar{x}$ ,  $\sigma$ ) e descrição das variáveis. Para enfim serem apresentados os resultados em tabelas simples e gráficos, juntamente com informação detalhada.

### **3.6. Questões Éticas**

As questões éticas devem ser consideradas em todas as fases de uma investigação, desde a escolha do tema e a definição das questões de pesquisa, passando pela selecção dos participantes, até ao modo de acesso ao terreno, à forma de recolha dos dados, aos procedimentos de análise adoptados, à redacção do texto e a própria publicação dos resultados como afirma Lima (2006).

Nesta pesquisa, procurou-se observar as seguintes questões: consentimento informado, confidencialidade, direito à privacidade.

- Submissão de pedido de autorização à empresa BLJA para a realização do processo de recolha de dados
- assegurar o anonimato e confidencialidade a cada participante no processo de recolha dos dados

### **3.7. Limitações do estudo**

Durante a elaboração da pesquisa, foram encontradas as seguintes limitações:

- A demora de alguns participantes em responder o questionário.
- Garantir a representatividade a estatística dos resultados, tendo em conta o número de colaboradores da BLJA, tratando-se de uma pequena empresa.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

O objectivo deste estudo foi analisar o impacto dos estilos de liderança na comunicação organizacional na BLJA Company, utilizando o Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ) e o Questionário de Satisfação na Comunicação (CSQ).

Nesta secção são apresentados, analisados e discutidos os resultados que foram obtidos durante a recolha de dados no campo, através dos questionários, onde foram relevantes para alcançar o objectivo do presente estudo. Deste modo, começa-se por caracterizar o perfil dos participantes para posteriormente apresentar, analisar e interpretar os resultados tendo em conta as questões de pesquisa.

### 4.1. Caracterização do Perfil dos Praticantes

A seguir caracterizamos o perfil dos participantes de forma estatística observando as seguintes variáveis: sexo, idade, nível académico, período de trabalho.

*Tabela 1: Dados Socio demográficos participantes*

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
<b>Sexo</b>	Feminino	8	40
	Masculino	12	60
	<b>Total</b>	20	100
<b>Idade</b>	20-30 anos	9	45
	31-40 anos	5	25
	41-50 anos	6	30
	<b>Total</b>	20	100

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
<b>Escolaridade</b>	Ensino Básico	3	15
	Ensino Médio	8	40
	Ensino Superior	9	45
	<b>Total</b>	20	100
<b>Tempo de Serviço</b>	Menos de 1 ano	9	45
	2 anos	5	25
	Mais de 3 anos	6	30
	<b>Total</b>	20	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Os dados sociodemográficos mostram que, dentro do total dos colaboradores da BLJA Company, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. A maioria dos colaboradores encontra-se na faixa etária de 20-30 anos, representando 45%, enquanto 30% estão entre 41-50 anos e 25% têm entre 31-40 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, 45% do sujeito de pesquisa, possuem ensino superior, 40% concluíram o ensino médio, e 15% têm apenas o ensino básico. Em relação ao tempo de serviço, 45% dos colaboradores têm menos de 1 ano de experiência, 25% têm 2 anos de serviço, e 30% possuem mais de 3 anos de experiência.

## 4.2. Estilos de liderança na BLJA Company

Na presente categoria pretendia-se caracterizar o estilo de liderança. Para o alcance deste objectivo usou-se o instrumento MLQ, onde abaixo estão representadas as médias, que elucidam o estilo de liderança que mais se evidenciam, na BLJA Company.

*Tabela 2: Resultados do Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ)*

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Dimensões</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Liderança Transformacional	Factor Influência Idealizada – atributos	20	3,41	1,06
	Factor Influência Idealizada – comportamentos	20	3,12	1,09
	Factor Motivação Inspiracional	20	3,29	,97
	Factor Estimulação Intelectual	20	2,95	,91
	Factor Consideração Individualizada	20	3,04	1,04
Liderança Transaccional	Factor Recompensa pelos objectivos atingidos	20	3,13	1,17
	Factor Gestão por Exceção - activa	20	2,99	1,08
Liderança Faire	Factor Gestão por Exceção - passiva	20	2,54	1,18
	Factor Liderança - Laissez-Faire	20	2,33	,80

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A tabela apresenta os resultados do Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ), aplicado na BLJA Company, detalhando as médias e desvios padrão das respostas para cada dimensão dos estilos de liderança.

Para o estilo de Liderança Transformacional, as dimensões mais evidentes são o Factor Influência Idealizada – Atributos, com uma média de 3,41 e desvio padrão de 1,06, seguida por Motivação Inspiracional ( $M = 3,29$ ,  $DP = 0,97$ ) e Consideração Individualizada ( $M = 3,04$ ,  $DP = 1,04$ ). Esses resultados sugerem que os líderes da BLJA Company são vistos como influentes, motivadores e preocupados com o desenvolvimento individual dos seus subordinados. Já o Factor Influência Idealizada – Comportamentos e a Estimulação

Intelectual apresentaram médias de 3,12 e 2,95, respectivamente, ambas com desvios padrões superiores a 0,90, o que indica variação na percepção dos colaboradores sobre esses aspectos da liderança transformacional.

No que se refere à Liderança Transacional, o Fator Recompensa pelos Objetivos Atingidos teve uma média de 3,13 e desvio padrão de 1,17, enquanto o Fator Gestão por Exceção – Ativa obteve uma média de 2,99 e desvio padrão de 1,08. Esses valores indicam que a liderança baseada em recompensas por resultados alcançados é relativamente comum, mas a gestão ativa de exceções também é percebida, embora de forma um pouco menos predominante.

Por outro lado, os estilos de liderança menos evidentes estão associados à Liderança Laissez-Faire e à Gestão por Exceção – Passiva, ambos componentes da Liderança Faire. A Gestão por Exceção – Passiva apresentou uma média de 2,54 (DP = 1,18), enquanto a Liderança Laissez-Faire teve a média mais baixa (M = 2,33, DP = 0,80), indicando uma menor prevalência desses estilos de liderança na BLJA Company. Essas dimensões reflectem uma abordagem mais passiva e menos envolvida por parte dos líderes, o que, conforme os dados, parece ser uma prática menos adotada na organização.

Após a descrição dos dados acima apresenta-se a seguir as médias globais de cada estilo de liderança

*Tabela 3: Médias globais*

Estilo de Liderança	N	Média	Desvio padrão
Liderança Transformacional	20	3,16	,96
Liderança Transacional	20	3,06	1,01
Liderança Laissez Faire	20	2,73	,64

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Os resultados demonstram que a Liderança Transformacional tem a média global mais alta (3,16) com um desvio padrão de 0,96. Esse estilo de liderança é percebido de forma predominantemente positiva, indicando que é o estilo mais prevalente e valorizado entre os líderes da BLJA Company.

A Liderança Transacional apresenta uma média global de 3,06 e um desvio padrão de 1,01. Embora seja também relativamente alto, este estilo é ligeiramente menos proeminente que o Transformacional, refletindo uma abordagem focada em recompensas e gestão por exceção, mas com menor intensidade comparado ao estilo transformacional.

O estilo de Liderança Laissez-Faire possui a média global mais baixa (2,73) e o menor desvio padrão (0,64), sugerindo que é o menos prevalente na organização. Isso indica uma percepção de que este estilo é menos adotado ou valorizado, refletindo uma abordagem mais passiva e menos envolvente por parte dos líderes.

*Tabela 4: Os resultados em termos de liderança*

Variáveis	Contagem	Média	Desvio padrão
Resultados Liderança Esforço Extra	20	2,77	1,25
Resultados Lideram Eficácia	20	3,05	1,27
Resultados Satisfação	20	3,26	1,19

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A tabela apresenta os resultados da liderança na BLJA Company, destacando três variáveis: Esforço Extra, Eficácia de Liderança e Satisfação, com suas respectivas médias e desvios padrão. O Esforço Extra tem uma média de 2,77 e um desvio padrão de 1,25, indicando uma percepção moderada e altamente variada do esforço adicional promovido pelos líderes. A Eficácia de Liderança apresenta uma média de 3,05 e um desvio padrão de 1,27, sugerindo uma avaliação positiva da eficácia dos líderes, mas com significativa variação nas percepções dos colaboradores. Por fim, a Satisfação obteve a média mais alta de 3,26 e um desvio padrão de 1,19, refletindo uma percepção geralmente positiva e relativamente alta da satisfação com a liderança, embora ainda haja alguma variação nas opiniões.

Estes resultados, nos levam a olhar para a flexibilidade de adaptação que a liderança da BLJA adota face às mudanças na organização. Davis & Newstrom (1992), ressaltam a necessidade de adequar cada estilo de acordo com diferentes situações que podem advir de dentro da própria organização.

Existem situações dentro da organização nas quais o líder deve centralizar o seu poder de decisão, assim como situações em que o líder deve agir de modo a dar abertura aos liderados, em opinar e expor suas ideias no processo de tomada de decisão.

Podemos afirmar que os líderes da BLJA Company manifestam características que lhes permitem estimular os seus colaboradores no sentido de adoptarem novas perspectivas no seu trabalho, valorizando-se valores e ideais comuns a todos (Bass e Avolio, 1994).

Na liderança transformacional, o líder incentiva os seus colaboradores a fazerem mais do que originalmente esperavam fazer, alargando e mudando os seus interesses e gerando consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo (Bass, et al, 2003). O autor Carless (2000), menciona que um dos comportamentos que caracterizam o líder transformacional é o facto de fornecer suporte à equipe, aconselhando, apoiando e prestando atenção às necessidades grupais.

O líder transformacional contribui para o desenvolvimento de cada colaborador, motivando-os a estabelecerem objectivos que os desafiam, reconhecendo que podem ser alcançados, tornando-os agentes de mudança e actores principais no processo de desenvolvimento da organização (Carless, 2000). Para este autor, a liderança é uma arte que mobiliza um grupo de indivíduos para o alcance de um objectivo comum, e um líder deve ser capaz de inspirar a sua equipa se questionando sempre o que pode fazer para desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar a sua equipa.

### **4.3. Comunicação na BLJA Company**

Nesta categoria pretendia-se explicar como ocorre a comunicação na *BLJA Company*. Para tal usou-se o questionário CSQ, que avalia a satisfação dos funcionários com diversos aspectos da comunicação organizacional. No início do questionário, são apresentadas duas questões para perceber o nível de satisfação dos colaboradores de forma geral, logo após são representadas as médias obtidas pelas respostas ao questionário.

*Tabela 5: A Satisfação dos colaboradores em relação com o trabalho e sua manifestação*

Variáveis		N	%
1. Quão satisfeito você	Muito satisfeito	3	18,8%

está com seu trabalho?	Satisfeito	5	31,3%
	Um pouco satisfeito	0	0,0%
	Indiferente	3	18,8%
	Um pouco insatisfeito	3	18,8%
	Insatisfeito	1	6,3%
	Muito insatisfeito	1	6,3%
	Total	16	100,0%
2. Nos últimos 6 meses, o que aconteceu com seu nível de satisfação?	Aumentou	3	18,8%
	Permaneceu o mesmo	7	43,8%
	Diminuiu	6	37,5%
	Total	16	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A primeira variável investigada foi o nível de satisfação com o trabalho. Observou-se que 50,1% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com suas atividades profissionais, sendo que 31,3% afirmaram estar “satisfeitos” e 18,8% “muito satisfeitos”. No entanto, uma parcela significativa, equivalente a 18,8%, declarou-se “indiferente” em relação ao seu trabalho. A insatisfação foi relatada por 12,6% dos respondentes, sendo que 6,3% descreveram-se como “insatisfeitos” e outros 6,3% como “muito insatisfeitos”. Além disso, 18,8% relataram estar “um pouco insatisfeitos”. Não foram registrados casos de pessoas que se considerassem apenas “um pouco satisfeitas”.

Com relação à percepção dos respondentes sobre o que aconteceu com o seu nível de satisfação nos últimos seis meses, a maioria (43,8%) relatou que ele permaneceu o mesmo.

Já 37,5% dos entrevistados indicaram uma diminuição em sua satisfação, enquanto 18,8% afirmaram que ela aumentou nesse período. Esses dados sugerem uma variação considerável na percepção dos funcionários sobre sua satisfação ao longo do tempo, com uma prevalência de estabilidade, mas também com uma notável parcela que reportou piora em suas condições de satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é influenciada por uma combinação de factores intrínsecos e extrínsecos, que determinam o nível de bem-estar e motivação dos colaboradores. Spector (1997), em identifica que a satisfação depende de como os colaboradores se sentem sobre diferentes aspectos de seu trabalho, incluindo remuneração, supervisão, oportunidades de promoção e relações interpessoais. Esses factores variam em importância dependendo do contexto organizacional e das expectativas dos funcionários.

Abaixo na tabela, estão representadas as médias obtidas pelas respostas ao questionário de satisfação com a comunicação (CSQ), que mede várias dimensões da satisfação com a comunicação dentro da organização.

*Tabela 6: Avaliação da comunicação*

Variáveis	Média	Variância	Máximo	Mínimo	Desvio padrão
Integração Organizacional	2,79	1,09	4,40	1,00	1,04
<i>Feedback</i>	2,79	1,27	4,40	1,00	1,13
Perspectiva Organizacional	2,53	,75	3,40	1,00	,86
Clima Comunicacional	2,90	1,30	5,00	1,33	1,14
Relação com Supervisor	3,00	1,21	5,00	1,00	1,10
Media	2,91	1,04	5,00	1,00	1,02
Comunicação Horizontal	2,91	1,06	4,60	1,00	1,03
<b>MÉDIA GLOBAL</b>	2,83	1,10	4,54	1,05	1,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A tabela apresenta a avaliação da comunicação na BLJA Company, destacando médias e desvios padrão para várias dimensões. Integração Organizacional obteve uma média de 2,79 ( $M = 2,79$ ,  $DP = 1,04$ ) com uma variância de 1,09 e valores variando entre 1,00 e 4,40, indicando uma percepção moderada e variada.

*Feedback* também apresentou uma média de 2,79 ( $M = 2,79$ ,  $DP = 1,13$ ), com uma variância de 1,27 e uma faixa de 1,00 a 4,40, refletindo uma percepção similar à da integração organizacional, mas com maior dispersão. Perspectiva Organizacional teve a média mais baixa de 2,53 ( $M = 2,53$ ,  $DP = 0,86$ ), variando entre 1,00 e 3,40, e com uma variância de 0,75, sugerindo uma percepção mais modesta e menos variada.

Clima comunicacional apresentou uma média de 2,90 ( $M = 2,90$ ,  $DP = 1,14$ ), com uma variância de 1,30 e valores entre 1,33 e 5,00, indicando uma percepção relativamente positiva com considerável variação. Relação com Supervisor obteve uma média de 3,00 ( $M = 3,00$ ,  $DP = 1,10$ ), variando de 1,00 a 5,00, com uma variância de 1,21, refletindo uma percepção um pouco mais positiva. Comunicação Horizontal teve uma média de 2,91 ( $M = 2,91$ ,  $DP = 1,03$ ) e uma variância de 1,06, variando entre 1,00 e 4,60, mostrando uma percepção semelhante à média geral.

A Média Global das variáveis de comunicação foi de 2,83 ( $M = 2,83$ ,  $DP = 1,05$ ), com uma variância de 1,10 e valores variando entre 1,00 e 4,54, indicando uma percepção geral moderada da comunicação na empresa, com variações nas avaliações das diferentes dimensões.

Os resultados mostram que, embora alguns aspectos da comunicação organizacional, como a Relação com Supervisor e a Comunicação Horizontal, sejam bem percebidos, existe uma necessidade significativa de melhorias em áreas como Perspectiva Organizacional, Integração Organizacional e *Feedback*. A alta variabilidade nos factores de comunicação indica que a experiência dos colaboradores não é homogênea.

Na visão de Fisher (1993) a comunicação eficaz é um factor essencial para determinar a eficiência do funcionamento da organização como um todo. Ela é fundamental para coordenar actividades, processos e recursos, visando ao cumprimento dos objectivos organizacionais. Isso reforça a ideia de que as áreas que precisam de melhorias são essenciais para o funcionamento estratégico da organização.

Além disso, segundo Lovizzaro (2008), citado por Lima (2010), para o sucesso de uma organização é fundamental que o líder mantenha uma comunicação constante com seus liderados, não apenas em ocasiões especiais.

#### 4.4. Impacto do estilo da liderança na comunicação na BLJA Company

Esta categoria, envolve a análise de correlações entre as variáveis do MLQ e do CSQ, que vai permitir identificar quais estilos de liderança têm um impacto mais significativo nas dimensões da satisfação na comunicação. Esta análise, feita por meio da correlação de Pearson, ajudará a fundamentar as conclusões sobre o impacto da liderança na comunicação organizacional na BLJA Company. Abaixo a tabela de correlação Pearson entre os estilos de liderança e as dimensões da comunicação

*Tabela 7: Resultados da Correlação Pearson entre os Estilos de Liderança e as dimensões da Comunicação*

Nº		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Integração Organizacional	1															
2	Feedback	,933*	1														
3	Perspectiva Organizacional	,864*	,850*	1													
4	Clima Comunicacional	,928*	,978*	,873*	1												
5	Relação com Supervisor	,921*	,907*	,842*	,929*	1											
6	Media	,877*	,862*	,786*	,917*	,944*	1										
7	Comunicação Horizontal	,926*	,890*	,845*	,888*	,927*	,882*	1									
8	Influencia Idealizada Comportamentos	-,101	-,259	,086	-,221	-,059	-,188	-,008	1								
9	Motivação Inspiracional	,072	-,126	,246	-,080	,059	-,044	,165	,895*	1							
10	Estimulação Intelectual	,237	,067	,401	,112	,316	,170	,345	,871*	,928**	1						
11	Consideração	-,015	-,154	,212	-,064	,087	,022	,132	,758*	,909	,864*	1					

	Individual							*	**	*							
12	Recompensa Objetivo	,053	-,113	,191	-,085	,109	-,045	,132	,822*	,888	,930*	,817**	1				
13	Gestão Exceção Ativa	,085	-,093	,235	-,048	,095	-,073	,138	,797*	,870	,882*	,813**	,923*	1			
14	Ausência Liderança	-,210	-,339	-,143	-,280	-,157	-,176	-,042	,659*	,708	,557*	,759**	,552*	,627**	1		
15	Recompensa Objetivos	,194	,303	,401	,311	,256	,364	,331	,075	,009	-,036	,006	-,181	-,195	,119	1	
16	Influência Idealizada Atributos	,085	-,093	,235	-,048	,095	-,073	,138	,797*	,870	,882*	,813**	,923*	1,000*	,627**	-,195	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A tabela apresenta os resultados da Correlação de Pearson entre os estilos de liderança e as dimensões da comunicação organizacional. A correlação de Pearson mede a força e direção da relação linear entre duas variáveis, variando de -1 a 1. Correlações significativas são indicadas pelos valores de p associados, sendo significativas quando  $p < 0,05$ , e altamente significativas quando  $p < 0,01$ .

As variáveis de comunicação organizacional (Integração Organizacional, *Feedback*, Perspectiva Organizacional, Clima Comunicacional, Relação com Supervisor, Media, Comunicação Horizontal) apresentam correlações positivas fortes e altamente significativas entre si ( $p < 0,01$ ). Por exemplo, a correlação entre Integração Organizacional e *Feedback* é de 0,933, com  $p < 0,01$ , indicando uma forte relação linear positiva e altamente significativa entre essas duas variáveis. Isso sugere que quanto maior a percepção de *feedback*, maior também é a percepção de integração organizacional.

As variáveis associadas aos estilos de liderança apresentam correlações de diferentes magnitudes e direções com as dimensões de comunicação. A Influência Idealizada Comportamentos demonstra correlações negativas, embora não significativas, com variáveis como *Feedback* (-0,259,  $p > 0,05$ ) e Clima Comunicacional (-0,221,  $p > 0,05$ ), indicando que esses resultados não são estatisticamente significativos. Em contrapartida, a Motivação

Inspiracional apresenta correlações moderadas, como com Perspectiva Organizacional (0,246), ainda que também sem significância estatística ( $p > 0,05$ ). Contudo, ela tem uma correlação altamente significativa com Influência Idealizada Comportamentos (0,895,  $p < 0,01$ ), indicando uma forte relação positiva entre esses estilos de liderança.

A Estimulação Intelectual também apresenta correlações positivas com as dimensões de comunicação, sendo algumas delas moderadas, como com Perspectiva Organizacional (0,401,  $p < 0,01$ ), sugerindo uma relação significativa entre esse estilo de liderança e uma melhor percepção da informação corporativa. Já a Consideração Individual apresenta uma correlação significativa com Motivação Inspiracional (0,909,  $p < 0,01$ ), sugerindo uma forte relação positiva entre essas variáveis.

Por outro lado, a Ausência de Liderança mostra correlações negativas com a maioria das dimensões de comunicação, como com Integração Organizacional (-0,210) e *Feedback* (-0,339), ambas com  $p > 0,05$ , indicando que essas correlações não são estatisticamente significativas. No entanto, a correlação entre Ausência de Liderança e Influência Idealizada Comportamentos foi significativa ( $p < 0,01$ ), com uma correlação de 0,627, sugerindo uma associação estatisticamente relevante.

Esses resultados indicam que estilos de liderança mais inspiradores, como Motivação Inspiracional e Estimulação Intelectual, tendem a estar associados positivamente com melhores práticas de comunicação, com muitas dessas relações sendo significativas ( $p < 0,05$  ou  $p < 0,01$ ). Em contrapartida, estilos de liderança passivos ou de ausência de liderança apresentam correlações mais fracas ou até negativas com a comunicação organizacional, e a maioria dessas correlações não é significativa ( $p > 0,05$ ), sugerindo que esses estilos não contribuem para a eficácia da comunicação.

A liderança que opera de forma passiva geralmente está associada a resultados negativos na comunicação. Esse estilo tende a enfraquecer o fluxo de informações e pode criar isolamento entre os funcionários, diminuindo sua disposição para compartilhar conhecimento ou se comunicar abertamente (Chaman.S et al, 2021). Esse tipo de liderança impacta negativamente o compartilhamento de conhecimento e a dinâmica da equipe, ressaltando a importância da liderança que opera de forma activa na promoção da comunicação.

De modo geral, as evidências estatísticas indicam que, na BLJA Company, há uma correlação moderada positiva entre os estilos de liderança e as dimensões de comunicação. Isso sugere

que o estilo de liderança exerce uma influência significativa sobre como a comunicação é percebida e praticada pelos colaboradores, impactando a eficácia e a qualidade da comunicação na organização. Esta correlação moderada positiva indica à medida que o estilo de liderança se torna mais efectivo ou apropriado, a qualidade e a eficácia da comunicação também tendem a melhorar, e vice-versa.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Conclusões

Nesta subsecção são apresentadas as considerações finais observando cuidadosamente os objectivos específicos. O estudo visou analisar o impacto do estilo de liderança adoptado na BLJA Company, face à comunicação organizacional.

No que diz respeito ao *estilo de liderança na BLJA COMPANY*, os resultados evidenciam que os colaboradores submetidos ao questionário, reconhecem o papel que a liderança exerce na comunicação organizacional, tendo-se verificado que a liderança predominante na organização é transformacional. Desenvolver esse estilo de liderança pode beneficiar a organização e contribuir para o desenvolvimento de cada colaborador, motivando-os a estabelecerem objectivos rumo ao desenvolvimento da organização.

Quando analisamos a *comunicação na BLJA COMPANY*, os dados mostram que em todas as dimensões que mensuram a comunicação, é avaliada como sendo moderada. Isto se deve à percentagem de colaboradores que demonstram indiferença, o que serve como um alerta para a necessidade de melhorias nesse aspecto. Conclui-se que algumas das dimensões de comunicação na *BLJA Company* ainda demandam atenção para garantir a eficácia total da comunicação organizacional.

Os resultados da análise do *impacto do estilo da liderança na comunicação na BLJA Company* com base na correlação entre as variáveis evidenciam um impacto significativo, demonstrando que o estilo de liderança exerce uma influência directa na eficácia da comunicação dentro da BLJA Company. A pesquisa revelou ainda que estilos de liderança transformacionais, como Motivação Inspiracional e Estimulação Intelectual, estão positivamente correlacionados com práticas comunicacionais eficazes, promovendo uma comunicação mais clara e engajadora. Em contraste, estilos de liderança passivos, como o Laissez-Faire, mostraram correlações negativas, sugerindo que a ausência de envolvimento activo por parte dos líderes pode prejudicar a comunicação organizacional e reduzir o engajamento dos colaboradores. Conclui-se que há uma correlação moderada positiva entre os estilos de liderança e as dimensões de comunicação. Portanto, diante desses aspectos, esta pesquisa atingiu os objectivos para a qual se propôs.

## 5.2. Sugestões

Tendo em conta os resultados obtidos no estudo, sobre o impacto do estilo de liderança na comunicação na BLJA COMPANY, consideramos importante apresentar as recomendações para a organização e para os futuros estudos.

Para os Pesquisadores/Acadêmicos recomendamos que:

- Considerar para futuros estudos, amostras com dimensões maiores, com o objetivo de se ter vários posicionamentos.

Para a BLJA Company recomendamos que:

- Promova programas de treinamento para melhorar as habilidades de comunicação, empatia, dentro da organização, a fim de trazer uma nova visão dentro da organização face a relação líderes-colaboradores e, conseqüentemente, aumentando a eficiência e a satisfação no ambiente de trabalho.
- Estabeleça e promova canais de comunicação claros para garantir que as informações fluam de maneira eficiente entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos da organização, que ajudará a promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente.
- Crie uma cultura onde o *feedback* positivo e reconhecimento sejam valorizados e incentivados. Isso irá ajudar a identificar problemas de comunicação antes que se tornem grandes obstáculos para organização, e permitirá que os colaboradores tenham uma sensação de pertencimento na organização.
- Revise e melhore as práticas de gestão ativa que podem estar contribuindo para uma comunicação menos eficaz, inclui revisar políticas de gestão e estratégias de liderança para garantir que estejam alinhadas com os objetivos de comunicação eficaz e colaborativa.

## 6. Referências Bibliográficas

- Antonakis, J. Avolio, B. Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*, *The Leadership Quarterly*, 14, 3
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A Importância Da Liderança nas Organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 6-16
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational Leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness. through transformational leadership* Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bernard, M. B.& Bruce,J. A. (1993). *Liderança Transformacional e Cultura Organizacional*. *Administração Pública*, 17(1), 112-121
- Barret, D. (2014). *Leadership communication*. 4. ed. Springer Science and Business Media.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. Atlas. <http://www.SciELO - Brazil - Uma Aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa Uma Aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa>
- Botelho,J.C&Krom,V.(2010).*Os Estilos de Liderança nas Organizações*.Anais- XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). *A short measure of transformational leadership*. *Journal of Business and Psychology*, Vol.14(3), 389-405.
- Chaman S, Zulfiqar S, Shaheen S, Saleem S (2021) Leadership styles and employee knowledgesharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. *PLoS ONE* 16(9): e0257174. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257174>
- Chiavenato,I(1979).*Introdução à Teoria Geral da Administração*.(4ªed).Manole
- Chiavenato,I.(2003).*Introdução Teoria Geral de Administração:uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7ªed). Elsevier
- Chiavenato,I.(2004).*Administração Novos Tempos*.( 2ªed).Elsevier.
- Caiado, R. S. S. (2012). *Liderança (s): entre desafios e limitações: estudo em Centros de Inspeção Técnica de Veículos* (Doctoral dissertation).
- Clampitt, P. G. and C.W. Downs. (1993). Employee perceptions of the relationships between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication* 30 (1): 2- 3.
- Cury(2000).*Organização e métodos:uma visão holística*.7.ed.Atlas
- D’Almeida, N., & Andonova, Y. (2008). A comunicação das organizações. *Anuário UNESCO/Metodista de comunicação regional*, 12(12), 31-42.
- Damaceno, G.S. (2018). *O poder nas organizações*.Assis: FEMA;<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/comunicacao-e-lideranca/>
- Davis, K., & Newstrom,W. J. (1992). *Comportamento humano no trabalho*. Tradução Cecília Bergamini.
- Downs, C. W., & Hazen, M. (1977). *A factor analytic study of communication satisfaction*.*JournalofBusinessCommunication*, 14, 63-73  
<https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. Minneapolis: West Publishing Company
- Great Place To Work. (2021, Novembro 10). *Comunicação e liderança*.  
<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/comunicacao-e-lideranca/>
- Gil,A.C.(2008).*Como elaborar projetos de pesquisa*.(4ªed).Atlas.

- Gil, A. (2019). *Como Elaborar Um Projecto De Pesquisa*. (6ªed). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, M. N. D. C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. (Doctoral dissertation)
- Hamilton, S. 1987 . *A communication audit handbook*, New York: Pitman.
- Johnson, C. & Hackman, M. (2018). Leadership: *A communication perspective*, *Journal of Education for Business*, 93(4), 183-184. DOI: 10.1080/08832323.2018.145371
- Knechtel, M. R. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Intersaberes.
- Kets de Vries. (1997). Leaders who self-destruct: The causes and cures. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*.
- Kotter, J. (1997). *Organizational dynamics: diagnosis and intervention*. Pearson educations
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.
- Lemes, P. S. (2012). *A Importância da Comunicação Interna Organizações suas Ferramentas*. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema.
- Lima, F. Marques, A. & Oliveira, I. (2017). *Comunicação Organizacional: conceituais e metodológicos*. (1ª ed). PPGCOM UFMG.
- Lima, L. R. (2010). O papel da liderança na comunicação organizacional. *Monografia de pós-graduação: Universidade de Cândido Mendes, Goiânia*.
- Li, Y. (2010). The case analysis of the scandal of Enron. *International Journal of business and management*, 5(10), 37.
- Lovizzaro, M. A. (2008). Comunicação de liderança. <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3467/comunicacao-de-lideranca.html>.
- Marconi, M., & Lakatos, M. (2005). *Fundamentos De Metodologia Científica*. (6ªed). Atlas.
- Marconi, M., & Lakatos, M. (2017). *Fundamentos Metodologia Científica*. (8ed). Atlas.
- Mayfield, J., Mayfield, (2018). *M. Motivando A Teoria Da Linguagem: Líder Eficaz Falar No Local De Trabalho*. Palgrave Macmillan. 50-76  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-66930-4>

- Meng, J., Berger, B.K., Gower, K.K., & Heyman, W.C. (2012). Um teste de excelente liderança em relações públicas: chave qualidades, fontes valiosas e percepções de liderança distintas. *Journal of Public Relations Research*, 24, 18-36. doi: 10.1080/1062726X.2012.626132
- Mello, R.G. & Freitas, P.G. (2018). Impactos Da Liderança Sobre O Processo De Comunicação Nas Organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. (12ªed), 06, 17-27
- Mepeva, A., & Nhamposse, A. (2018). *A Comunicação Interna como Estratégia de Reforço da Identidade e Cultura das Organizações*, 2 (9)
- Michel, M.H. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. Atlas.
- Mutimucuo, I. V. (2008). *Métodos de investigação: apontamentos*. Centro de desenvolvimento académico.
- Neto, C. F. (2016). *A Comunicação Interna e o Comprometimento Organizacional: o caso da autoridade para as condições do trabalho*. 139f. Dissertação Mestrado (Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto,
- Northouse, P. (2003). Leadership: theory and practice. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 33-39. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jbs-04-2019-0073>
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica)
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2ª ed). Feevale
- Rojas, R.R. (2000). *A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations*. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 97-104. doi: 10.1002/nml.11109.
- Robbins, S.P. (2004). *Fundamentos Da Administração: conceitos essenciais e aplicações*. (4ªed). Pearson

- Santos,R.(2018).A *Importância Comunicação Processo De Liderança*.Rev.Adm.Saúde,V.18,n72.<http://dx.doi.org/10.23973/ras.72.128>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Silva,C.F.(2007).*O Poder das organizações:um estudo preliminar apartir da percepção dostrabalhadores*. Uberlândia;
- Spector,P.(2002).*Psicologia Nas Organizações*.(2ªed).Saraiva.
- Sousa,A.,& Oliveira,G.(2021).A *Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos*. Cadernos da Fucamp. <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article>
- Takahashi, R. T & Perreira,L.L.(1991).Liderança Comunicação. *Rev. Esc. Enf. USP*, 25(2), 123-35
- Tang, T. L., J. K. Kim and D. A. O'Donald. 2000. Perceptions of Japanese organizational culture. Employees in non-unionised Japanese-owned and unionised US-owned automobile plants. *Journal of Managerial Psychology* 15 (6): 535-559.
- Taylor, J.R.(2005). *Engaging organization through worldview*. Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 197-221
- Torquato, G. (2015). *Comunicação nas Organizações: empresas privadas, instituições e setor público*. Summus.
- Vergara, S. (2010). *Projetos Relatórios de pesquisa em administração*. (12ªed).Atlas
- Zanella, H.L. (2011). *Metodologia de pesquisa*. (2ªed). Departamento de Ciências da Administração.



## **APÊNDICES.**

## APÊNDICE- A

### Questionário Multifactorial de Liderança

#### (MLQ)

Este questionário é utilizado para explicar o estilo de liderança do seu diretor. Todos os itens desta folha de respostas devem ser respondidos. Deixe a resposta em branco se o item for considerado irrelevante ou se você não tiver certeza ou não souber a resposta. O questionário deve ser respondido anonimamente.

Existem 45 declarações descritivas. Você é obrigado a julgar a frequência com que cada declaração se encaixa na descrição da pessoa que está avaliando usando a escala de classificação.

1 - Muito insatisfeito    2 - Insatisfeito    3 - Neutro    4 - Satisfeito    5 - Muito satisfeito

Perguntas		1	2	3	4	5
1. Me ajuda em troca do meu trabalho.						
2. Examine as normas criticamente para verificar a adequação.						
3. Não intervirá a menos que os problemas se tornem graves.						
4. Atento a anomalias, ações erradas, compromissos						
5. Não se envolve, quando surgem problemas vitais.						
6. Define um modelo/exemplo de sua expectativa para com os outros.						
7. Está ausente quando necessário a sua presença						
8. Me permite resolver problemas olhando de diferentes perspectivas.						
9. Fala positivamente sobre o futuro.						
10. Honra outras pessoas associadas a ele/ela.						
11. Define especificamente quem é responsável por atingir as metas a desempenhar						
12. Só age quando as coisas derem errado.						
13. Fala de forma construtiva sobre o que precisa ser alcançado.						

14. Fala especificamente sobre a importância de ter um sentimento compelido de ter objetivos.						
15. Aloca tempo de treinamento e ensino						
16. Esclareça os resultados quando os objetivos de desempenho forem alcançados.						
17. Demonstra que ele/ela é um defensor determinado. Mas se não for um assunto importante, deixa em paz.						
18. Se sacrifica pelo benefício da equipe.						
19. Me considera uma pessoa e não apenas como um membro do grupo						
20. Mostra que ele/ela só agirá quando os problemas se tornarem crônicos.						
21. Demonstra um comportamento que ganha meu respeito						
22. Concentra-se em lidar com ações erradas, falhas e reclamações.						
23. Zela pelas consequências éticas e morais em suas decisões						
24. Garante que sejam definidas metas alcançáveis, planos concretos executados e o estabelecimento de marcos mensuráveis para programas de projetos.						
25. Demonstra autoconfiança e a autoridade.						
26. Transmite uma clarividência convincente do futuro.						
27. Aponta os meus erros de modo a garantir que os padrões sejam atendidos.						
28. Evita a tomada de decisão.						
29. Me Considera como um indivíduo que tem habilidades, aspirações e necessidades variadas em comparação com os outros.						
30. As pessoas são desafiadas a realizar métodos novos e inovadores ao fazer o trabalho.						
31. Me ajuda a desenvolver meus pontos fortes.						

32. Novos métodos são sugeridos para concluir tarefas.						
33. A resposta a perguntas vitais é tardia						
34. Demonstra na totalidade o que deve ser alcançado.						
35. Transmite contentamento quando as expectativas são atendidas.						
36. Transmite positividade de que os objetivos serão alcançados.						
37. Atenha-se às promessas e cumpre com as obrigações.						
38. Utiliza abordagens de liderança que sejam satisfatórios						
39. Faz com que eu faça mais do que o esperado.						
40. Ajude os outros a serem bem-sucedidos e a se sentirem capacitados.						
41. Pode trabalhar comigo de uma maneira satisfatória.						
42. Me motiva a ter sucesso.						
43. Cria um ambiente de confiança e aberto.						
44. Aumenta o desejo de me esforçar mais.						
45. Cria em nós um espírito de equipa, cooperação, responsabilidade individual						

## **APÊNDICE- B**

### **Questionário de Satisfação na Comunicação**

#### **(CSQ)**

Introdução: A maioria de nós assume que a qualidade e a quantidade de comunicação em nossos empregos contribuem tanto para nossa satisfação no trabalho quanto para nossa produtividade. Através deste estudo, esperamos descobrir quão satisfatórias são as práticas de comunicação e quais sugestões você tem para melhorá-las. Agradecemos por dedicar um tempo para completar o questionário. Deve levar de 10 a 15 minutos.

Suas respostas são completamente confidenciais, então seja o mais sincero possível. Isso não é um teste - sua opinião é a única resposta correcta. As respostas serão combinadas em grupos para fins de relatório.

#### **1. Quão satisfeito você está com seu trabalho? (marque 1)**

1. Muito satisfeito
2. Satisfeito
3. Um pouco satisfeito
4. Indiferente
5. Um pouco insatisfeito
6. Insatisfeito
7. Muito insatisfeito

#### **2. Nos últimos 6 meses, o que aconteceu com seu nível de satisfação? (marque 1)**

1. Aumentou
2. Permaneceu o mesmo
3. Diminuiu

**3. Se a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de alguma forma para torná-lo mais satisfeito, por favor, indique como:**

---



---



---

**A. Abaixo estão listados vários tipos de informações frequentemente associadas ao trabalho de uma pessoa. Indique quão satisfeito você está com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação circulando o número apropriado à direita.**

1 - Muito insatisfeito    2 - Insatisfeito    3 - Neutro    4 - Satisfeito    5 - Muito satisfeito

Perguntas	1	2	3	4	5
1. Informações sobre meu progresso no trabalho					
2. Notícias pessoais					
3. Informações sobre políticas e metas organizacionais					
4. Informações sobre como meu trabalho se compara com os dos outros					
5. Informações sobre como estou sendo avaliado					
6. Reconhecimento dos meus esforços					
7. Informações sobre políticas e metas departamentais					
8. Informações sobre os requisitos do meu trabalho					
9. Informações sobre ações governamentais que afetam minha organização					
10. Informações sobre mudanças em nossa organização					
11. Relatórios sobre como os problemas em meu trabalho estão sendo resolvidos					
12. Informações sobre benefícios e salários					
13. Informações sobre a situação financeira de nossa organização					
14. Informações sobre os sucessos e/ou falhas da organização					

**B. Indique quão satisfeito você está com o seguinte (circule o número apropriado à direita).**

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Extensão em que meus superiores conhecem e entendem os problemas enfrentados pelos subordinados					
2. Extensão em que a comunicação da organização motiva e estimula um entusiasmo para alcançar seus objetivos					
3. Extensão em que meu supervisor ouve e presta atenção em mim					
4. Extensão em que as pessoas em minha organização têm grande habilidade como comunicadores					
5. Extensão em que meu supervisor oferece orientação para resolver problemas relacionados ao trabalho					
6. Extensão em que a comunicação da organização me faz identificar ou sentir uma parte vital dela					
7. Extensão em que a comunicação da organização é interessante e útil					
8. Extensão em que meu supervisor confia em mim					
9. Extensão em que recebo as informações necessárias para fazer meu trabalho a tempo					
10. Extensão em que os conflitos são tratados adequadamente através de canais de comunicação apropriados					
11. Extensão em que meu supervisor está aberto a ideias					
12. Extensão em que a comunicação horizontal com outros membros da organização é precisa e fluída					
13. Extensão em que as práticas de comunicação são adaptáveis a emergências					
14. Extensão em que meu grupo de trabalho é compatível					
15. Extensão em que nossas reuniões são bem organizadas					
16. Extensão em que a quantidade de supervisão que recebo é adequada					
17. Extensão em que diretrizes e relatórios escritos são claros e concisos					

18. Extensão em que as atitudes em relação à comunicação na organização são basicamente saudáveis					
---	--	--	--	--	--

**C. Responda o seguinte apenas se você é um gerente ou supervisor. Em seguida, indique sua satisfação com o seguinte.**

Perguntas	1	2	3	4	5
1. Extensão em que meus subordinados são responsivos à comunicação direta descendente					
2. Extensão em que meus subordinados antecipam minhas necessidades de informação					
3. Extensão em que meus subordinados são receptivos à avaliação, sugestões e críticas					
4. Extensão em que meus subordinados se sentem responsáveis por iniciar uma comunicação ascendente precisa					

## **ANEXOS**



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Camila Regina d'Oliveira Luzia<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Psicologia Organizacional<sup>2</sup>,  
a contactar BIA COMPANY LDA<sup>3</sup>  
a fim de realizar trabalho de pesquisa<sup>4</sup>.

Maputo, 20 de Março de 2024<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Gradação

Nilza A-T. César

Mestre Nilza Aurora Tarcísio César

(Assistente)

<sup>1</sup> (Nome do Estudante)

<sup>2</sup> (Curso que frequenta)

<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)

<sup>4</sup> (Finalidade da visita)

<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)

Camila Luzia  
22.04.24  
BIA COMPANY